

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DE SÃO PAULO
PUC – SP**

Márcio Cardoso Santos

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DA CRIATIVIDADE. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
NA ESCOLA DE SAMBA VAI-VAI.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**SÃO PAULO
2012**

MÁRCIO CARDOSO SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DA CRIATIVIDADE. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
NA ESCOLA DE SAMBA VAI-VAI.**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia e Inovação.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso

**SÃO PAULO
2012**

BANCA EXAMINADORA

.....

.....

.....

.....

.....

O samba cresceu, desenvolveu-se, modernizou-se,
espalhando-se pelo mundo, levando a sua Escola de Samba,
a 'Escola da Vida' e ensinando a todos os povos
o ritmo aqui nascido, a nossa cultura, os nossos valores,
os nossos costumes e a nossa alegria pura e descontraída.

Maria Aparecida Urbano

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, pela oportunidade da existência e pelas superações dos desafios.

Agradeço aos meus pais, Moacyr Santos e Irma Cardoso Santos, pelo imenso amor com que me envolvem, pelos incentivos nos momentos de maiores dificuldades.

Agradeço à minha sobrinha Ingrid Cardoso Santos Manoel por todo o seu amor, carinho, alegria, dedicação.

Sou imensamente grato pela minha esposa Maria de Fátima Coutinho Cardoso, por todo o seu amor, por sua compreensão, apoio, incentivo.

Ao meu primo Israel pela oportunidade de me colocar em contato com integrante da escola de samba Vai Vai.

Aos meus amigos Alex e Marcos, do Senac, e colegas de curso, por termos enfrentado juntos os desafios que surgiram; em especial a Rosemeire que compartilhava comigo as descobertas das pesquisas.

Um imenso abraço para Profa. e amiga Isabel Cristina Mota Leme pelo incentivo na realização do mestrado e por todos os auxílios e apoios que tenho recebido.

Ofereço um imenso abraço à Profa. e amiga Liliane Amélia, por sua grandiosa amizade, apoios e incentivos.

Ofereço um grande abraço e imenso respeito à Aurora Seles, Assessora de Imprensa do Vai Vai, por todo o seu esforço, dedicação e contribuição, por me colocar em contato com as pessoas que contribuíram com este trabalho.

Meus enormes agradecimentos a Maria Aparecida Urbano, respeitosamente conhecida no meio do samba, pesquisadora dedicada em manter viva a origem do carnaval brasileiro e do nosso samba.

Agradeço imensamente ao Sr. Fernando Penteado, Diretor de Harmonia do Vai Vai, que sempre esteve disponível para me ajudar nas pesquisas.

Aproveito para agradecer toda a comunidade do Vai Vai, pela garra, pelo comprometimento, pelo respeito, pela alegria que contagia.

Meus agradecimentos à Magali Martins pela dedicação no processo de revisão do texto.

RESUMO

A expressão da criatividade nas organizações tem sido observada como fator importante para as instituições que almejam a inovação. As constantes mudanças no ambiente onde as organizações atuam tem exigido das pessoas, dentro das instituições, ações criativas de modo a promoverem inovações organizacionais. Torna-se necessário que as organizações construam um ambiente que favoreça a expressão da criatividade das pessoas como meio de atingirem os resultados almejados. A cultura organizacional constituída pelos princípios, valores, crenças, constitui um elemento importante no processo de construção de um ambiente favorável à expressão da criatividade dentro das organizações. O presente trabalho estuda a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade, tendo como estudo de caso a escola de samba Vai Vai. Tem como objetivo refletir e analisar a questão da cultura organizacional e sua influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai Vai. A escola de samba é uma entidade que, por sua própria natureza, flui a criatividade, tendo sido criada como meio para que a população pudesse brincar o carnaval. Pelas regulamentações implantadas no desfile carnavalesco, as escolas de samba promovem grandes espetáculos pela avenida, almejando surpreender e empolgar o público espectador e os jurados, tendo em vista a conquista do campeonato. Os estudos teóricos apresentam a importância da construção da cultura da criatividade como um dos elementos inseridos no processo da gestão da criatividade. Ademais, expressam a diferenciação entre criatividade e inovação, fundamental para a devida compreensão do assunto tratado. O estudo de campo foi realizado através de entrevistas com integrantes da diretoria do Vai Vai, bem como pela observação direta em eventos e ensaios realizados pela agremiação. Foi identificado que o Vai Vai apresenta uma cultura organizacional que favorece a expressão da criatividade na instituição, tendo sido concluído que a agremiação possui as características das organizações criativas.

Palavras Chaves: Criatividade, Cultura Organizacional, Gestão da Criatividade, Escolas de Samba

ABSTRACT

The expression of creativity in organizations has been seen as an important factor for institutions who want innovation. The constant changes in the environment which organizations operate has required of individuals, within institutions, creative actions in order to promote organizational innovations. It becomes necessary for organizations to build an environment that fosters the creative expression of people as a means of achieving the desired results. Organizational culture consists of the principles, values, beliefs, constitutes an important element in the process of building a favorable environment for the expression of creativity within organizations. This work studies the influence of organizational culture in the management of creativity, as a case study with the samba school Vai Vai. Aims to reflect and analyze the issue of organizational culture and its influence on the management of creativity in the samba school Vai Vai. The samba school is an entity that, by its very nature, creativity flows, having been created as a means for the population could play the carnival. Regulations established by the Carnival parade the samba schools promote big shows on the avenue, aiming to surprise and thrill the viewing public and the jury, with a view to winning the championship. The theoretical studies show the importance of building a culture of creativity as one of the elements inserted in the process of managing creativity. Moreover, they express the difference between creativity and innovation, essential to a proper understanding of the subject matter. The field study was conducted through interviews with board members of the Vai Vai, as well as by direct observation of events and testing by the club. It was identified that the Vai Vai presents an organizational culture that encourages creative expression in the institution, it was concluded that the guild has the characteristics of creative organizations.

Keywords: Creativity, Management of Creativity, Organizational Culture, Samba Schools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama representativo da metodologia de pesquisa de estudo de caso.....	20
Figura 2	Relação entre o incentivo à criatividade e o local de trabalho.....	32
Figura 3	Fatores que asseguram a cultura criativa.....	34
Figura 4	Os três componentes da criatividade.....	41
Figura 5	Organograma de uma escola de samba.....	64
Figura 6	Símbolo do Vai Vai.....	67
Figura 7	Criolé.....	70
Figura 8	Saracura.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Protocolo de estudo de caso.....	18
Quadro 2	Roteiro para entrevistas de coleta de dados.....	20
Quadro 3	Distinções entre o pensamento vertical e o pensamento lateral formulados por Bono.....	40
Quadro 4	Parâmetros do clima organizacional.....	44
Quadro 5	Fatores que interferem na gestão da criatividade.....	46
Quadro 6	Conquistas e enredos do Vai Vai.....	71
Quadro 7	Relação dos fatores da cultura organizacional e da gestão da criatividade no Vai Vai, a partir das entrevistas e observações diretas.....	84

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUÇÃO.....	11
1 CULTURA ORGANIZACIONAL E A IDEALIZAÇÃO DA CULTURA DA CRIATIVIDADE.....	25
1.1 Cultura Organizacional.....	25
1.2 Idealização da Cultura da Criatividade.....	31
2 CRIATIVIDADE: OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA SUA GESTÃO.....	36
2.1 Abordagens Históricas e Conceituais sobre Criatividade.....	36
2.2 Gestão da Criatividade.....	42
3 CARNAVAL E EVOLUÇÃO NO BRASIL.....	48
3.1 Carnaval: conceito, história e evolução.....	48
3.2 Escola de Samba: origem, conceito e estrutura.....	60
4 ESTUDO DE CASO: ESCOLA DE SAMBA VAI VAI.....	66
4.1 Escola de Samba Vai Vai: aspectos históricos.....	66
4.2 A Estrutura do Vai Vai.....	73
4.3 Cultura Organizacional e Gestão da Criatividade no Vai Vai: análise dos resultados.....	75
4.3.1 Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências.....	75
4.3.2 Respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos.....	77
4.3.3 Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.....	78
4.3.4 Administração orientada para o futuro.....	80
4.3.5 Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos.....	81
4.3.6 Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências.....	82
4.3.7 Valorização das ideias inovadoras.....	82
4.3.8 Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXO 1.....	99

INTRODUÇÃO

O carnaval paulistano é um dos mais importantes do Brasil. É um evento que conforme dados do Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo, do ano de 2011, da Secretaria de Turismo da Cidade de São Paulo, o carnaval envolveu noventa e cinco escolas de samba e blocos carnavalescos, distribuídos em nove grupos. No grupo Especial participam 14 escolas e no grupo de Acesso, desfilam oito escolas. Existem, ainda, outros quatro grupos, em que há distribuição das escolas, sendo: os grupos 1, 2 e 3, compostos por 12 escolas cada um, e o grupo quatro, com 11 escolas. O grupo de Blocos Especiais é constituído por 14 integrantes.

O carnaval da cidade de São Paulo gerou um impacto na economia em mais de R\$ 100 milhões, sendo que cada escola do grupo especial, gastou em média R\$ 2 milhões. Com o total de cento e sete mil integrantes envolvidos, quatro mil e trezentas pessoas trabalharam nos barracões das escolas de samba e nos blocos carnavalescos de São Paulo.

Considerando o salário mínimo de R\$ 545,00, 31,3% do público que assistiu o carnaval paulistano, recebia entre cinco e dez salários mínimo, sendo que 36,6% das pessoas entrevistadas disseram possuir superior completo. Os frequentadores do carnaval paulistano foram constituídos principalmente pelos residentes, 77,4%, sendo que os turistas corresponderam a 10%.

Diante da relevância do carnaval, para o turismo na cidade de São Paulo, a prefeitura tem realizado investimento da ordem de R\$ 124 milhões na construção da Fábrica do Samba, segundo dados apresentados pela Prefeitura Municipal de São Paulo. Numa área de 63 mil m², o complexo terá 14 galpões para as escolas de samba do Grupo Especial.

É certo que o Carnaval não se limita ao desfile das Escolas de Samba, no entanto elas são as grandes promotoras do evento, conduzindo para o Sambódromo a arte e a cultura, na história contada através do seu samba, nas fantasias e carros-alegóricos construídos criativa e inovadoramente, no desempenho da bateria e dos passistas, na evolução do mestre-sala e porta-bandeira, na harmonia de toda a Agremiação. Pouco se tem estudado sobre a administração das Escolas de Samba

e este trabalho tem como propósito, diante da relevância do evento carnavalesco e da estrutura complexa das Agremiações carnavalescas, entender a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai Vai.

Justificativa

Considerando a necessidade das Escolas de Samba em evoluir de forma criativa e inovadora de acordo com o enredo proposto, de forma harmoniosa, observa-se a necessidade da integração de todos os componentes e de todas as alas, na cadência do samba, no jeito próprio da agremiação fazer carnaval, buscando a satisfação das exigências técnicas propostas pelos jurados e a satisfação das expectativas do público espectador. A questão problema que a pesquisa busca compreender é: Como a cultura organizacional influencia a gestão da criatividade nas Escolas de Samba de São Paulo?

O Carnaval tem apresentado mudanças em suas estruturas e nas formas de expressão por meio do desfile das escolas de samba. A brincadeira de rua dos foliões nos cordões, na cidade de São Paulo, desde muito tempo tem cedido espaço para manifestações mais artísticas, com os componentes das escolas apresentando-se como bailarinos em extenso palco. As coreografias, treinadas exaustivamente, são desenvolvidas com o propósito de encantar e surpreender o público espectador e os jurados. Cada vez mais se observa a presença de diversos profissionais (marceneiros, eletricitas, serralheiros, modelistas, artistas plásticos, coreógrafos, músicos entre outros) atuando na construção dos desfiles carnavalescos, de modo que o amadorismo cedeu espaço para o profissionalismo. As escolas de samba têm conduzido para o Sambódromo histórias encenadas, despertando o interesse de diversos públicos, inclusive das classes média e alta, em proporção jamais imaginada até a década de 1970 (MELLO, 2001).

O desfile carnavalesco atualmente envolve uma competição entre as agremiações, passando por critérios bem definidos de avaliação:

[...] os atuais desfiles permitem perceber um misto de ordenação intensa e liberdade: a regulamentação é rígida, prescrevendo um tempo mínimo e máximo para transcorrer cada desfile, para concentração e dispersão das

Escolas, não pode haver buracos humanos dentro das alas ou entre as alas, de forma que o ritmo dos passistas é controlado pelos diretores de alas. Cada Escola deve apresentar um número mínimo de carros alegóricos e de alas e certas alas, como a das baianas, são obrigatórias. (MELLO, 2001, p. 171)

Para superar as possíveis dificuldades que surgem em decorrência das ações regulamentadoras, as escolas de samba têm promovido ações capazes de adaptarem as novas exigências, ao mesmo tempo em que procuram manter o encantamento do entrudo. Tais ações tendem a alcançar tanto o espectador na avenida, os jurados, bem como o telespectador, que à distância, acompanhando através do monitor da televisão, pode perceber alguns dos detalhes do processo de evolução das entidades. Ademais, as ações bem planejadas de uma escola, podem corresponder às estratégias desenvolvidas para superar os demais competidores.

Como fator para se entender as ações adotadas pelas escolas no contexto estratégico, observa-se que a partir da década de 1960, o desfile carnavalesco passou a ser compreendido como produto de mercado, sendo comercializado para turistas estrangeiros e nacionais, bem como para os meios de comunicação, em especial a televisão (Von SIMSON, 2007).

É certo que fatores como a necessidade de atender as expectativas dos espectadores, telespectadores e dos juízes; necessidade que as escolas têm de se adequarem as regulamentações e a necessidade de superação oriunda do fator competitivo têm contribuído para o desenvolvimento de uma nova expressão de desfile das escolas de samba, estimulando ações criativas e de resultado. A aplicação da tecnologia para promover efeitos especiais, por exemplo, pode compreender os esforços empreendidos por processos inovadores dentro das entidades carnavalescas. É importante ressaltar, ainda,

[...] o alto potencial inovativo associado à constante criação de novas apresentações, com novas fantasias, alegorias, performances e músicas. Trata-se de inovações no produto intangível que é a apresentação da escola de samba. (MATOS, 2007, p.98)

Em profundas reflexões sobre o processo histórico do carnaval, Linhares (2010) traça um paralelo entre o acontecimento do carnaval entre o século XIX e meados do século XX, e a forma como se processa o carnaval nos dias de hoje. Nesse paralelo observa que o carnaval até a década de 1970 acontecia de modo descentralizado, aberto, com as pessoas brincando pelas ruas da capital paulista,

com confetes, serpentinas, farinha, água. Após a década de 1970, há um processo claro de centralidade, regulamentações, delimitando-se os espaços em que acontecerão os desfiles carnavalescos, até a definição do Sambódromo como espaço maior do espetáculo a ser realizado. Ademais, as regulamentações, normatizações técnicas que as escolas de samba deverão cumprir emerge o sentido do espetáculo competitivo, conforme observa Linhares:

A reprodução da festa carnavalesca, nestas condições de desintegração do bairro e de dispersão dos núcleos festivos, teve de se refazer em uma nova base: uma base metropolitana. Este é o contexto social da decisão política que, em 1968, decide por uma regulamentação dos festejos, pela busca de meios de sustentá-lo financeiramente e – enfim – na metrópole dos espaços indiferenciados e analiticamente recortados, acaba por desbastá-los de suas complexidades fazendo-os cativos de um desses espaços funcionais: a falsa centralidade carnavalesca. (LINHARES, 2010, p. 9)

Para assegurar ações competitivas no Sambódromo, as agremiações observam as ações que possibilitam que sejam diferenciadas umas das outras e que lhes proporcionem vantagens competitivas. O esforço em busca da criatividade deve considerar a identidade da agremiação, o modo de ser e fazer organizacional, bem como as expectativas do público e dos jurados. Os fatores de criatividade identificados e trabalhados pelas organizações devem possibilitar inserir, tanto quanto possível, mais valor aos desfiles, correspondendo, de modo geral, ao encantamento proporcionado, que deve ser percebido e aceito pelo público, fundamentalmente.

Para que as organizações possam promover o desfile carnavalesco com valores reconhecidos pelo público devem compreender que a criatividade faz parte dos princípios fundamentais que define o jeito de ser da entidade, assim como a estrutura das escolas deve ser favorável a expressão da criatividade, sem o que se torna difícil a viabilidade do bom desempenho no desfile de modo a atender as exigências dos jurados e as expectativas do público. Todos os esforços empreendidos pelas instituições devem estar focados no público e nos jurados, reconhecendo que são eles que emitirão considerações sobre o quê as escolas realmente apresentam.

A criação de um ambiente favorável a participação dos membros da organização, tem sido objeto de estudo na Psicologia e na Administração quando abordam o assunto criatividade e inovação. No caso específico das escolas de

samba, quanto mais estimulador for o ambiente, tendo em vista a disponibilidade e aplicação dos recursos para a confecção dos trabalhos e o envolvimento dos componentes na história das agremiações, tanto mais as pessoas, dentro das organizações, atuam favoravelmente para o êxito das entidades. Sentir-se parte atuante e importante no processo de idealização, desenvolvimento e manutenção das atividades das escolas faz com que as pessoas tenham motivos para atuarem eficiente e eficazmente, colaborando com a evolução das organizações. Os recursos humanos devem estar integrados na história das entidades, de modo a auxiliar as organizações na obtenção do êxito de suas ações estratégicas. Tidd *et.al.* (2008) consideram que a inovação compreende o trabalho em equipe e a criativa combinação de disciplinas e perspectivas diferentes. Ademais, uma organização voltada para a criatividade compreende mais que uma estrutura; trata-se de um conjunto integrado de elementos que trabalham juntos para criar e fortalecer o tipo de ambiente que favoreça a inovação.

A aplicação criativa dos recursos internos e a construção de ambiente propício à criatividade fazem com que as organizações tenham um jeito próprio de existir, definido pelo jeito de fazer carnaval, favorecido pelos comportamentos que adotam diante das exigências tanto da comunidade que pertence, especificamente, quanto do público e dos jurados, de modo geral. As escolas de samba se esforçam na construção de sua identidade própria, de modo a ser percebida pelos públicos externos, podendo contribuir para um melhor desempenho das instituições em suas operações, tendo em vista o alcance de seus objetivos. A identidade organizacional, portanto, corresponde a definição da organização e do seu próprio jeito de fazer o que faz.

Os princípios da cultura corporativa podem auxiliar a elaboração de um modelo organizacional inovador, de processos criativos, de desfiles criativos, de modo a enfatizar os pressupostos relevantes para o estabelecimento de uma cultura voltada para a criatividade. Veiga (2010), após realizar estudos sobre os fatores que interferem no processo da criatividade nas organizações, destaca a cultura e o clima organizacional, a estrutura organizacional, a estratégia organizacional, o suporte do gestor, o apoio dos colegas, a disponibilidade dos recursos organizacionais.

A cultura organizacional pode ser definida por dois pressupostos fundamentais: a) a cultura expressa o que a empresa é; e b) a cultura como algo que a empresa tem (FREITAS, 1991). No primeiro pressuposto, é compreendido que a

cultura é definida pela manifestação da consciência humana, enquanto que no segundo pressuposto visualiza-se a identidade da empresa. Seguindo as mesmas interpretações, Tavares (1993) e Motta (1996) compreendem que as organizações são constituídas por pessoas, interagindo de forma ordenada, que se comportam e se organizam de diferentes maneiras, com objetivos comuns, orientadas em suas crenças atitudes e valores, constroem uma identidade organizacional.

Esse processo organizador e norteador, próprio da cultura, expressa o modo como as instituições realizam as coisas, como organizam, como interagem, enquanto resultado das solicitações e particularidades apreendidas e reconhecidas no meio externo, por meio das pessoas em posições diretivas, na definição das decisões organizacionais, e por todos os membros atuando nas diversas áreas das instituições, em seus esforços de execução.

O tema se justifica em razão de dois fatores fundamentais: 1) a criatividade enquanto essência das escolas de samba e 2) as regulamentações que tem provocado mudanças na estrutura e na forma como acontece o desfile carnavalesco. Diante das exigências e do contexto de espetáculo a serem apresentadas, as escolas de samba tem se servido de muita criatividade para se adaptarem e se manterem nas novas realidades, bem como a de surpreenderem as expectativas do público e dos jurados.

O presente trabalho é desenvolvido considerando a importância das escolas de samba, especialmente o Vai Vai, seu esforço para satisfazer o seu público a partir da adoção do processo criativo, compreendendo os fatores da cultura organizacional capazes de influenciar favoravelmente na gestão da criatividade.

O Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Vai-Vai é uma escola fundada em 01/01/1930. Em seus oitenta e dois anos de existência como escola de samba, conquistou 14 títulos, sendo considerada a mais campeã das escolas de samba paulistanas. Localizada no bairro da Bela Vista, região central da cidade de São Paulo, apesar de todas as transformações que aconteceram na região, mantém-se presente na comunidade desenvolvendo ações sociais relevantes, o que lhe confere muito respeito de todos os moradores. O Vai Vai tem como característica fundamental a presença das famílias na composição da entidade, o que faz com que todas as pessoas que a frequentam sejam definidas como participantes da 'família Vai Vai'. Sem uma quadra capaz de comportar todos os seus integrantes e simpatizantes, especialmente às vésperas do carnaval, o Vai Vai desfila com quatro

mil e quinhentos componentes, a escola realiza os seus ensaios na rua, dificultados muitas vezes pelas chuvas próprias do verão. Os desfiles realizados pelo Vai Vai tem como característica fundamental a criatividade e a inovação, tal como o desfile de 2011 cujo enredo conduziu para a avenida o maestro João Carlos Martins, homenageado, regendo a bateria.

Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é refletir e analisar a questão da cultura organizacional e sua influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai Vai.

Objetivos Específicos

Identificar os fatores da cultura organizacional que exercem influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai-Vai.

Compreender o processo de gestão da criatividade na Escola de Samba Vai-Vai.

Metodologia da Pesquisa

Analisando-se o problema exposto, percebe-se que o melhor tipo de pesquisa para o presente trabalho é o estudo de caso. Por meio deste procedimento de investigação pretende-se obter as respostas para o problema da pesquisa. Yin (2010) define o estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas. Para Cruz e Ribeiro (2004) os objetivos da pesquisa exploratória estão em oferecer informações

quanto ao objeto da pesquisa, sendo orientadora da formulação das hipóteses. Deste modo, o estudo de caso possibilitará explorar o tema a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade: um estudo exploratório no Vai-Vai.

Sabendo-se que a Escola de Samba Vai-Vai é uma das entidades mais antigas do carnaval paulistano e dotada de relevante prestígio, é inquestionavelmente representativa para esse estudo. Ela é reconhecida por suas origens e por suas contribuições. A agremiação conduz para o Sambódromo a arte e cultura de sua comunidade, bem como os cenários econômicos, políticos e sociais das pessoas que convivem nas regiões onde está situada, Bela Vista.

O desenvolvimento do estudo de caso exige do pesquisador definição clara dos critérios norteadores da investigação e zelo sistemático, de modo a assegurar consistência dos dados coletados diante da proposta investigativa. Yin (2010) propõe certo rigor metodológico aplicado para a pesquisa voltada para o estudo de caso, que define como protocolo para o estudo de caso, três fatores definem o protocolo de estudo de caso: 1) o protocolo contém o instrumento, os procedimentos e as regras gerais para serem seguidas no uso do protocolo; 2) o protocolo é voltado para um grupo diferente do grupo do questionário de levantamento; 3) o protocolo é desejável para todas as circunstâncias. Yin considera que o protocolo de estudo de caso deve ter uma visão geral do projeto do estudo de caso, procedimentos de campo, questões de estudo de caso e um guia para o relatório do estudo de caso.

Quadro1. Protocolo de estudo de caso

SEÇÃO	ABORDAGENS
Visão geral do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Problemática: Como a cultura organizacional influencia a gestão da criatividade nas Escolas de Samba de São Paulo? • Objetivo Geral do Estudo: refletir e analisar a questão da cultura organizacional e sua influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai Vai. • Objetivos Específicos: 1) Identificar os fatores da cultura organizacional que

	<p>exercem influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai-Vai.</p> <p>2) Compreender o processo de gestão da criatividade na Escola de Samba Vai-Vai.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leituras importantes: vide Estrutura da dissertação.
Procedimentos de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta. • Entrevistas individuais.
Questões de estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme o Roteiro para Entrevista de Coleta de Dados – Quadro ____, tendo como finalidade responder a questão problematizadora. • Analisar a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade, através dos estudos da cultura organizacional e da gestão da criatividade.
Guia para o relatório do estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> • O relatório do estudo de caso será abordado em Considerações Finais.

Fonte: Adaptado de Yin (2010)

Seguindo a proposta investigativa de estudo de caso, por meio da aplicação do protocolo desenvolvido por Yin, em visão geral do projeto do estudo de caso a pesquisa se fundamenta em abordagens teóricas acerca de cultura organizacional, criatividade e estudos de pesquisa anteriores sobre escolas de samba. Em procedimentos de campo foram desenvolvidas entrevistas com os componentes de diretoria. As questões foram aplicadas de modo a investigar se a escola apresenta fatores da cultura organizacional que contribuem para a expressão da criatividade e como a cultura organizacional influencia na gestão da criatividade.

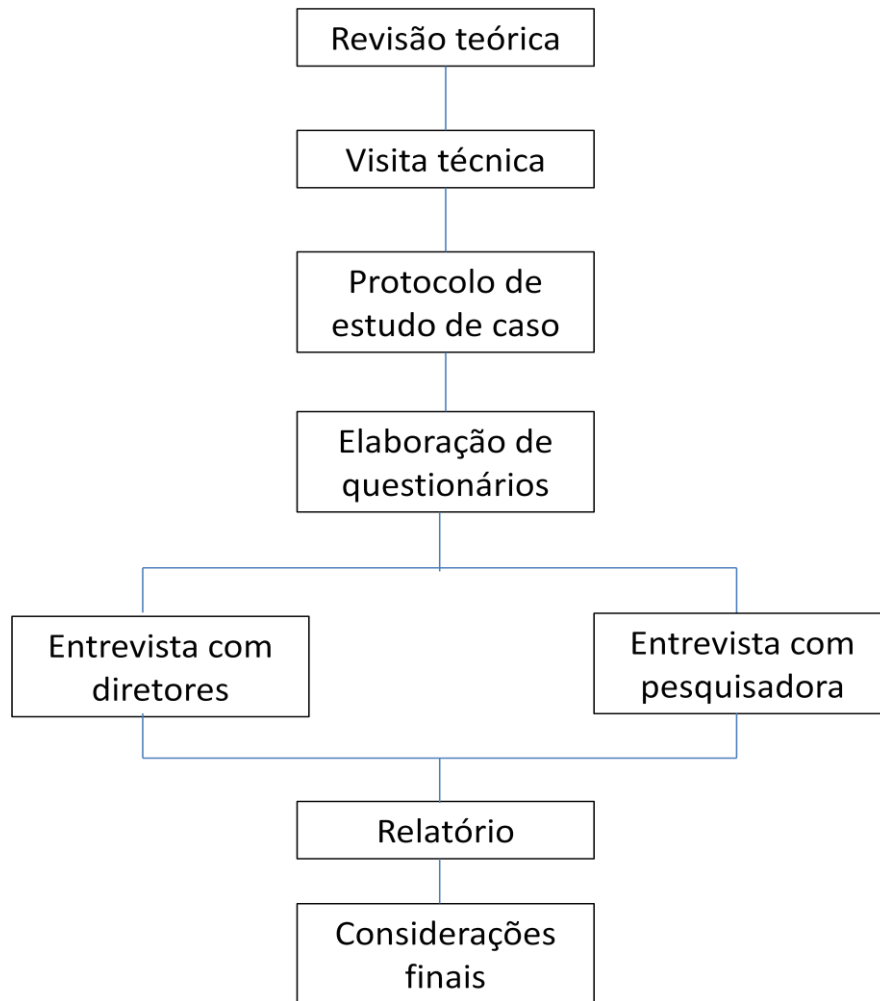


Figura 1 - Diagrama representativo da metodologia de pesquisa de estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas, com questões abertas, previamente selecionadas, de modo a permitir que o entrevistado pudesse responder em conformidade com os fatores relacionados à sua especialidade. Considerou-se, fundamentalmente, a aplicação da gestão da criatividade associada aos fatores relacionados com a cultura organizacional. A seguir, o roteiro para as entrevistas de coleta de dados, a partir das considerações sobre as características das organizações criativas.

Quadro 2. Roteiro para entrevistas de coleta de dados

ABORDAGENS	QUESTÕES
C - capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências.	1) Quais os maiores desafios que a agremiação tem enfrentado em relação ao desfile carnavalesco atual? 2) Como a escola analisa os desfiles da

	<p>agremiação ao longo do tempo? Quais mudanças foram incorporadas?</p> <p>3) Faça considerações sobre as ações criativas e os resultados alcançados pela escola.</p>
R – respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos.	<p>1) Quais valores fundamentam o ambiente interno da escola?</p> <p>2) De que forma a escola orienta o comportamento dos seus componentes acerca da relação entre eles, dos componentes em relação à própria agremiação?</p> <p>3) Quais fatores existentes no ambiente interno da escola inspiram a criatividade dos seus integrantes?</p>
I – intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.	<p>1) Existem ações de treinamento e aperfeiçoamento aos integrantes da escola?</p> <p>2) De que forma a escola recebe as experiências dos seus integrantes? Existem ações voltadas para a troca de experiências?</p> <p>3) O compartilhamento das experiências tem estimulado ações criativas entre os componentes da agremiação?</p>
A – administração orientada para o futuro.	<p>1) Como a escola analisa o carnaval atual?</p> <p>2) A escola se aplica em identificar as tendências do carnaval?</p> <p>3) A escola desenvolve ações para o futuro? Como a escola se prepara para o futuro?</p>
T – tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos.	<p>1) Como a agremiação trata as diferentes características e culturas dos seus integrantes?</p> <p>2) A escola considera a existência da relação entre criatividade e as diferenças (culturais, comportamentais, experienciais, religiosas) dos seus componentes no desenvolvimento dos seus projetos, dos seus trabalhos?</p>
I – incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências.	<p>1) Existem critérios para que a escola reconheça e adote novos procedimentos, novas políticas e novas experiências? Quais são eles?</p> <p>2) De que forma a escola incorpora os novos procedimentos, as novas políticas e as novas experiências?</p>
V – valorização das ideias inovadoras.	<p>1) As ideias criativas são reconhecidas pela agremiação?</p>

	2) Existem premiações para os integrantes que apresentam ideias criativas e que são aceitas pela entidade?
A – autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Há autonomia para as pessoas dentro da escola, para apresentar suas ideias, experiências e descobertas? 2) Quando um integrante tem uma ideia criativa, quais os meios que ele pode usar para expô-la? 3) A escola estimula a participação dos seus integrantes nas tomadas de decisões? 4) A estrutura organizacional estimula o espírito de pertencimento dos seus componentes?

Fonte: Adaptado de Alencar (1996)

Nas ações de pesquisa do estudo de caso foi desenvolvido um relatório baseado na coleta de dados com a inclusão de bibliografias pertinentes possibilitando o desenvolvimento da sequência dos estudos, no futuro.

A pesquisa bibliográfica existente sobre o tema enseja maior qualidade ao estudo e fundamenta as abordagens da cultura organizacional e estratégia da inovação, de acordo com considerações desenvolvidas por Severino:

A bibliografia como técnica tem por objetivo a descrição e a classificação dos livros e documentos similares, segundo os critérios, tais como autor, gênero literário, conteúdo temático, data, etc. Dessa técnica resultam repertórios, boletins, catálogos bibliográficos. E é a eles que se deve recorrer quando se visa elaborar a bibliografia especial referente ao tema do trabalho. Fala-se de bibliografia especial porque a escolha das obras deve ser criteriosa, retendo apenas aquelas que interessem especificamente ao assunto tratado. (SEVERINO, 2002, p. 77)

Portanto, a observância zelosa de todas as fontes bibliográficas é fundamental, definiram-se aquelas que efetivamente contribuíram para os estudos e análises, de modo que proporcionem a segurança necessária para o desenvolvimento desta dissertação.

Tendo em vista todas as atenções e aplicações metodológicas, espera-se que, com esta pesquisa exploratória, seja possível analisar e demonstrar as implicações da cultura organizacional no processo de adoção da estratégia da inovação na Escola de Samba Vai-Vai, bem como expor a estratégia da inovação ao conhecimento de todos, esclarecendo o seu significado, importância e influência na

satisfação dos diversos públicos, bem como seus componentes, espectadores e jurados.

Estrutura da Dissertação

O desenvolvimento dos capítulos tem como objetivo fundamental facilitar a pesquisa, a análise e o desenvolvimento do protocolo de estudo de caso, contendo a síntese das teorias sobre cultura organizacional e criatividade e gestão da criatividade, e estudos anteriormente desenvolvidos sobre carnaval e escolas de samba no Brasil, sob o enfoque de diversos autores.

No primeiro capítulo a cultura organizacional é analisada em suas concepções e nos elementos que a constitui (valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus, heróis; comunicação e artefatos; e símbolos), considerando os vários autores que pesquisaram o tema. A cultura da criatividade é tratada como fator de influência na gestão da criatividade, pensando-se na definição e combinação dos componentes constitutivos da cultura organizacional que facilitam o processo de implantação da criatividade. As abordagens desenvolvidas por Denise Del Prá Netto Machado (2007), Edgard Schein (1988), Eunice Alencar (1998), Fela Moscovici (1993), Forsgren, Tregert, Westerlund (2004), George B. Strother (1969), James L. Heskett e John P. Kotter (1992), Maria das Graças de Pinho Tavares (1993), Maria Ester de Freitas (1991), Patrícia Amélia Tomei (1993), contribuem para a construção dos contextos teóricos.

No segundo capítulo é desenvolvida a base teórico-empírica sobre criatividade e os fatores internos que contribuem para a expressão da criatividade. A criatividade é tratada como fator próprio do indivíduo capaz de promover ações inovadoras nas organizações, tornando-as diferentes em seu ambiente externo; é abordada como um processo e compreendida como um fator que possibilita, para as organizações inovadoras, vantagem competitiva sobre as demais de seu meio. Consideram-se os fatores que constituem a gestão da criatividade tendo em vista a viabilidade das ideias criativas. São consideradas as abordagens desenvolvidas por Eduard De Bono (1970), Eunice M. L. Alencar Soriano (1995), George Frederick Kneller (1978), Heila Magali da Silva Veiga (2010), Joseph Alois Schumpeter (1985),

Marcos Freire Gurgel (2006), Pauline Anne Loewenberger (2009), Solange Muglia Wechesler e Tatiana de Cássia Nakano (2002), Sonia Regina Hierro Parolin (2003), Teresa M. Amabile (1998).

No terceiro capítulo é tratado o processo de evolução dos desfiles carnavalescos na cidade de São Paulo destacando-se os fatores de avaliação, competição e comercialização. Entende-se que esses fatores têm contribuído para que o Vai-Vai atue de forma inovadora, de modo a obter melhores resultados em seu desfile. Ademais, são analisados os fatores da cultura organizacional que propiciam à Escola de Samba Vai-Vai ações carnavalescas inovadoras. Olga Rodrigues de Moraes Von Simson (2007), Patrícia Vargas Lopes de Araújo (2010), Maria Aparecida Urbano (2006), Adalberto Paranhos (2003), Maria Isarua de Queiroz (1995), Rodrigo Linhares (2010), Maria Laura Viveiros de Castro Cavalcanti (2002), Monique Augras (2008), contribuem para a contextualização da história e evolução do carnaval. Por meio de entrevistas aplicadas no Vai Vai envolvendo diretores e componentes busca-se identificar a relação existente entre a cultura organizacional e o processo de gestão da criatividade na agremiação.

O quarto capítulo trata do estudo de caso Escola de Samba Vai Vai. Inicialmente é abordada a história da entidade. Em seguida é desenvolvido o estudo referente a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade no Vai Vai, com a aplicação do protocolo de estudo de caso de Yin. As considerações são fundamentadas no site da escola e nas entrevistas realizadas junto a diretoria da agremiação.

Em considerações finais, são abordadas as conclusões do estudo desenvolvido, sendo relacionadas as fundamentações teóricas com o estudo de caso, especificamente, a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade na escola de samba Vai Vai.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL E A IDEALIZAÇÃO DA CULTURA DA CRIATIVIDADE

Este capítulo tem como principal objetivo analisar a cultura organizacional e seus componentes constitutivos. Abordam-se, inicialmente, os conceitos de cultura organizacional e os elementos que a compõem. Em seguida, considera-se a idealização da cultura organizacional voltada para facilitar a expressão da criatividade nas organizações, procurando entender como os elementos que a constituem devem ser definidos e combinados, concebendo-se a denominada cultura da criatividade.

1.1 Cultura Organizacional

Observando as organizações, pode-se identificá-las como entes sociais, onde as pessoas se organizam para a realização de suas tarefas na confecção de bens e na oferta de serviços. As pessoas nas organizações atuam com objetivos comuns e são envolvidas por elementos capazes de assegurarem o jeito de ser e de fazer organizacional. Desta forma, elas têm ajustados os seus comportamentos em razão do modo pelo qual as instituições atuam no meio externo, no que expressam para o seu público, pelo que são (MACHADO, 2007).

Pode-se observar que a atuação dos indivíduos nas organizações não deve acontecer sob a concepção e o jeito de realizar as coisas no modo de fazer de cada um, sem propósito de unidade. O que deve promover a harmonia na atuação de todas as pessoas nas instituições é propriamente a identidade organizacional construída, regulando todo o organismo em seus movimentos internos com reflexo no ambiente externo. Cada pessoa, na realização de suas atividades, deve observar o que corresponde o proceder aceito na instituição em que atua, admitindo-se as instruções, aconselhamentos e punições como instrumentos necessários para a manutenção da identidade concebida.

Em razão das organizações participarem de um ambiente social maior, Tavares (1993) esclarece que todas as empresas têm cultura, de modo que um empreendimento é reconhecido por sua própria maneira de ser. Ao criarem as organizações, os fundadores agrupam pessoas, com conhecimentos, valores e comportamentos e as integram no jeito de fazer e entregar o produto ou serviço ao mercado, expressando, deste modo, as características próprias da instituição.

A cultura pode ser compreendida, também, como metáfora, isto é, o que a organização é, conforme analisa Freitas (1991, p. 6): “Para os defensores desta posição, a cultura promove uma visão da organização como forma expressiva, manifestação da consciência humana.” As organizações passam a ser entendidas e analisadas em suas características expressivas, ideacionais e simbólicas. As pessoas organizadas ativamente pensa e repensa a atuação organizacional, nas decisões que são tomadas, no conhecimento que é gerido, nos grupos internos que são estabelecidos, nas relações que são construídas com diversos parceiros externos. De modo geral, é possível entender que a cultura organizacional surge como uma proposta grupal, tendo como finalidade a construção de uma identidade capaz de ser percebida tanto pelos funcionários, quanto pelos agentes do ambiente externo.

No contexto das várias mudanças que tem afetado indivíduos e organizações, as pessoas têm sido estimuladas a participarem ativamente da concepção de novos modelos organizacionais, melhor ajustados as novas realidades. No entanto, apesar de todos os discursos de mudança, Moscovici (1993, p. 2) identifica o modelo burocrático com sua intensidade, maior ou menor, nas organizações: “A orientação burocrática caracteriza-se por uma visão mecânica, em que as pessoas são simples partes trocáveis para funcionamento contínuo e eficiente da máquina”. Toda a estrutura organizacional ainda está estabelecida por sua rigidez, os sistemas técnicos são definidos por especialistas, a tecnologia é empregada para a organização das tarefas e desenvolvimento do trabalho, os sistemas de informação e decisão estão voltados para satisfazer as necessidades gerenciais e não servir de apoio para o trabalho principal de todos. E nessa reflexão proposta por Moscovici (1993) é possível identificar, ainda, empreendimentos mecanicistas, com indivíduos passivos no processo do pensar organizacional. Para a organização o que se valoriza é o **Fazer** do indivíduo e não propriamente o **Ser** do indivíduo.

Na identificação das novas necessidades organizacionais, expressadas tanto no aspecto reativo quanto voluntário, observa-se, no entanto, organizações fazendo a interpretação de suas realidades e, com e através das pessoas, adotam novos comportamentos, a partir do repensar de sua cultura. Esforçam-se as organizações em se adaptar as exigências mercadológicas, considerando os cenários que tem se apresentado atualmente. Desafios são analisados como estímulos para as novas realidades que se apresentam; as estruturas burocráticas, que tendem a constituir barreiras impedoras das novas ações institucionais a serem empreendidas, têm sido questionadas e esforços têm sido aplicados no sentido de tornar as organizações mais competentes em suas adaptações. Refletindo sobre a importância de se proceder as mudanças nas organizações a partir do atuar dos seus membros, Moscovici (1993) considera:

Se julgarmos que elas precisam mudar, podemos agir no sentido de influenciar a transformação ao invés de esperar as inevitáveis mudanças determinadas pelos eventos do sistema maior, do ambiente externo. Uma postura é sofrer o inescapável processo de mudança imposto de fora. Outra postura é liderar o processo de mudança das forças internas para atender às mudanças externas em tempo hábil ou antecipado. (MOSCOVICI, 1993, p.14)

A cultura organizacional tem a sua importância em razão direta com suas finalidades: a de auxiliar a organização em seu processo de sobrevivência e adaptação ao ambiente externo, bem como a de auxiliar na integração de seus processos internos, tendo em vista o desenvolvimento da capacidade da organização em continuar a sobreviver e a se adaptar (MOSCOVICI, 1993). As organizações, em seus processos de sobrevivência e adaptação, conseguem assegurar a sua identidade devido a cultura construída e estabelecida, que possibilita a definição de missão, objetivos e estratégias alinhadas com o que a organização acredita e defende.

Com a finalidade de identificar a relação existente entre desempenho das organizações e a cultura organizacional, Kotter e Heskett (1992) conceberam dois tipos de culturas: fortes e fracas. De modo geral, organizações com desempenho excelente apresentam culturas fortes, em que “[...] quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os novos empregados adotam esses valores rapidamente” (KOTTER & HESKETT, 1992, p. 15). Em caso de transgressão das normas da organização, o

novo líder pode ser corrigido por seus superiores ou mesmo pelos subordinados; as organizações expõem com facilidade, para o seu público, o seu “jeito de fazer as coisas”; por vezes fazem com que determinados valores sejam reconhecidos como declaração de credo ou missão; com a posse de um novo presidente, o estilo e os valores de uma cultura forte podem não sofrer consideráveis mudanças.

A identificação da cultura de uma instituição é possível pela relação e procedência entre os indivíduos, pelo modo que é aceito como ideal. Adotam elementos simbólicos como expressão e reforço dos valores e crenças defendidas. No estabelecimento da comunicação entre os membros, é possível perceber linguagens específicas capazes de retratarem o modo de ser da organização. Os novos funcionários contratados devem assimilar os comportamentos aceitos, transmitidos a eles por meio de palestras; dinâmicas de interação; rituais; histórias contadas; divulgação das atitudes dos seus heróis. Os valores; crenças e pressupostos; ritos; rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação fundamentam a existência da cultura organizacional, que auxiliam as organizações a reconhecerem sua própria identidade (SCHEIN, 1988; FREITAS, 1991; MOSCOVICI, 1993; TAVARES, 1993; TOMEI, 1993; KOTTER; HESKETT, 1992). Esses elementos proporcionam uma interpretação para os membros da organização, de modo que são tidos como significados aceitos.

Os valores podem ser entendidos como definições acerca do que a organização considera importante, fundamentam os comportamentos, sentimentos e expressões específicas, que caracterizam um grupo (FREITAS, 1991; TAVARES, 1993). As expressões muito encontradas nas organizações, Freitas (1991), são acerca da importância do consumidor, relevância do desempenho organizacional, a qualidade e a inovação, ênfase na motivação dos funcionários etc. Na concepção dos valores, contextualizando a luz e a sombra organizacionais, Moscovici (1993) observa que a luz na organização corresponde a tudo aquilo que ela acredita, que valoriza e que considera como real, enquanto que a sombra é o que a organização se esforça em ignorar, desvalorizar, minimizar o impacto. Os valores orientam as ações dos indivíduos em suas várias interações. Freitas (1991) observa, através de estudo sobre depoimento de altos executivos, que em culturas fortes, os valores definidos não devem sofrer mudanças, devem conter mensagens que assegurem sua existência ao longo do tempo. Quanto maior a durabilidade dos valores, mais

intensa a influência e o reforço dos valores nas declarações dos elementos culturais neles baseados.

As crenças e pressupostos têm sido abordados quase como sinônimos, definindo como tudo aquilo que é aceito na organização como sendo verdade, de modo a não sofrerem questionamentos (FREITAS, 1991). Os pressupostos são estabelecidos nas organizações a partir do que se compreende acerca do que seja um produto bem sucedido, do que se entende na definição de consumidores e de mercado, das funções relevantes para a organização, de qual a forma ideal de organização, de como as pessoas podem ser motivadas etc. Deste modo, as tomadas de decisões nas organizações acabam por se fundamentar nas crenças e pressupostos defendidos. O modo como se observa um cenário do ambiente externo, envolvido pelo que se acredita e se pressupõe verdadeiro definirá o caminho a ser trilhado pela organização. No âmbito interno, observa-se a existência da crença e dos pressupostos pelo nível de valoração do indivíduo, pelo nível de relacionamento e comunicação estabelecidos entre os membros da organização, pelo nível de participação das pessoas nas ações organizacionais a serem empreendidas.

Os ritos, rituais e cerimônias compreendem atividades práticas, exemplificadoras e expressivas capazes de tornar a cultura concreta e homogênea. Como representações dos mitos, nos ritos se fazem presentes os símbolos, (TAVARES, 1993). As celebrações de fim de ano e demais eventos específicos nas organizações são definidos como rito empresarial. “Nos ritos, são expressos de forma dramática e dramatizada os valores básicos e essenciais, que dão sentido e significado, identidade e integração a qualquer grupo, que tem condições de os criar” (TAVARES, 1993, p. 83).

As estórias são narrativas que abordam sobre a organização, através de fatos passados, que reforçam o comportamento organizacional existente e destacam o ajustamento deste comportamento com o ambiente organizacional, enquanto que “[...] os mitos se referem as estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos”, (FREITAS, 1991, p. 26). Para a antropologia, Tavares (1993), o mito corresponde a expressão escrita ou oral capaz de expor a visão de mundo, normas socialmente aceitas, valores selecionados socialmente definindo modelos de pensamento, ação e sentimento próprios de um grupo definido. Moscovici (1993, p. 66) expressa que

[...] o mito narra uma história verdadeira, sob forma imaginária, que atinge profundamente o homem como ser mortal, vivendo em sociedade, trabalhando para sua subsistência e sujeito a eventos e imprevistos que não dependem de sua vontade.

As narrativas tendem a assegurar o que constitui o ideal organizacional, construído ao longo do tempo, definido e aceito. Elas servem como instrumento de manutenção do jeito de ser organizacional, de forma fundamentada, merecedora de todo respeito tanto pelos membros mais antigos, quanto pelos membros mais novos. As histórias podem ser contadas em diversos momentos, sendo que um desses momentos é o da integração, quando acontece o acolhimento de um novo membro. De modo geral, as histórias explicam o **porquê** de a organização adotar determinado comportamento. As histórias funcionam de modo a promover ações coordenadas de todos os participantes da organização, elas são simbólicas e flexíveis, o que permite ser reinterpretadas e mudadas segundo a situação em que são aplicadas (FREITAS, 1991). As histórias dos contos infantis são reproduzidas inconscientemente pelos adultos, ainda mesmo dentro das organizações, quando algumas expressões metafóricas são abordadas: 'fada madrinha', 'bruxa malvada', 'lobo mau', 'príncipe encantado', 'artes do feiticeiro', 'o rei' (MOSCOVICI, 1993). Os tabus têm como finalidade evidenciar o aspecto disciplinar na aplicação das declarações da cultura organizacional enfatizando o que não é permitido, Freitas (1991), orientando o comportamento organizacional, por meio da demarcação de áreas proibitivas.

O herói é aquele que corre risco sozinho e traz resultados excelentes para a organização, Tavares (1993). O herói organizacional enfrenta os obstáculos para a implantação de ações que, apesar de todos os riscos, podem conduzir a organização ao sucesso. Diante de impasses, indecisões, o herói assume a responsabilidade da tomada de decisões necessária, planeja, organiza, controla, executa e lidera. Age em conformidade com os valores organizacionais, tem coragem e serve de exemplo a ser seguido. Nem sempre são carismáticos, na maioria das vezes apresentam-se como pessoas difíceis de relacionamento e insensíveis, ainda que inspiradoras de admiração e confiança.

Por meio das considerações desenvolvidas, é possível compreender as organizações como entidades propositadas, concebidas e fundamentadas em princípios e comportamentos; de modo a definir o seu próprio jeito de existir

externado através de bens e serviços ofertados, pelo jeito de se relacionar com o meio externo, pela forma de tratar e de se comunicar internamente. As práticas organizacionais, internas e externas, são definidas conforme o que a organização acredita como sendo o ideal para a sua existência. Ao se admitir a cultura organizacional como instrumento importante na definição da missão, dos objetivos e das ações estratégicas para o alinhamento com o que a organização acredita e defende, é preciso entender se, para a expressão e gestão da criatividade nas organizações, há a necessidade de idealizar uma cultura voltada para a criatividade.

1.2 Idealização da Cultura da Criatividade

A ideia de que a criatividade provém única e exclusivamente de uma mente brilhante atuando isoladamente em um espaço determinado, constitui ilusão. É importante compreender que os indivíduos são mais ou menos criativos, conforme o seu nível cultural; aprendizados e experiências; competências e habilidades; e que quanto mais interagem na troca de experiências e conhecimentos, tanto mais estimulados às ações criativas. A criatividade não está limitada exclusivamente aos dons dos gênios. Se aceita, para a proposta deste trabalho, que a criatividade corresponde a essência do ser humano, ou seja, os indivíduos são criativos por sua própria natureza. A criatividade dos indivíduos tem promovido ações organizacionais inovadoras. Observa-se que a inovação nas organizações tem sido estabelecida a partir de um processo colaborativo, fundamentado em valores defendidos por elas. A atuação das pessoas tem sido fundamental no processo da implantação e desenvolvimento da inovação nas organizações:

Cada vez mais, a inovação tem a ver com trabalho de equipe com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas. Seja projetando um novo carro na metade do tempo usual, trazendo um novo conceito de computador para o mercado, criando novas formas de executar serviços antigos com os de banco, seguros ou serviços de viagem, seja colocando homens e mulheres, no espaço, o sucesso vem de pessoas trabalhando juntas em equipes de alto desempenho. (TIDD *et. al.*, 2008, p. 485)

Para que de fato as pessoas possam atuar de modo criativo nas organizações, torna-se necessário que as organizações procedam a aplicação

adequada dos elementos da cultura organizacional, coordenando-os de modo a facilitar a expressão da criatividade e de sua gestão. A cultura organizacional pode motivar a expressão da criatividade nas organizações por se fundamentar em princípios de reconhecimento e de recompensa ao desempenho criativo dos funcionários, (FORSGREN, TREGERT & WESTERLUND, 2004). A organização voltada para a criatividade faz com que todos os seus integrantes saibam que são valorizados por seus pontos fortes individuais, Kao (1997), e que a organização como um todo é sempre maior que a soma das partes que a compõe. Algumas pessoas são mais criativas que outras, no entanto, todas na organização tem energia criativa. Compete aos gestores a responsabilidade de proceder a adequação da cultura corporativa, dentro de uma perspectiva de longo prazo, de modo a permitir a expressão das ideias criativas assegurando a viabilidade das mesmas (DAWAR & LECTURER, 2011).

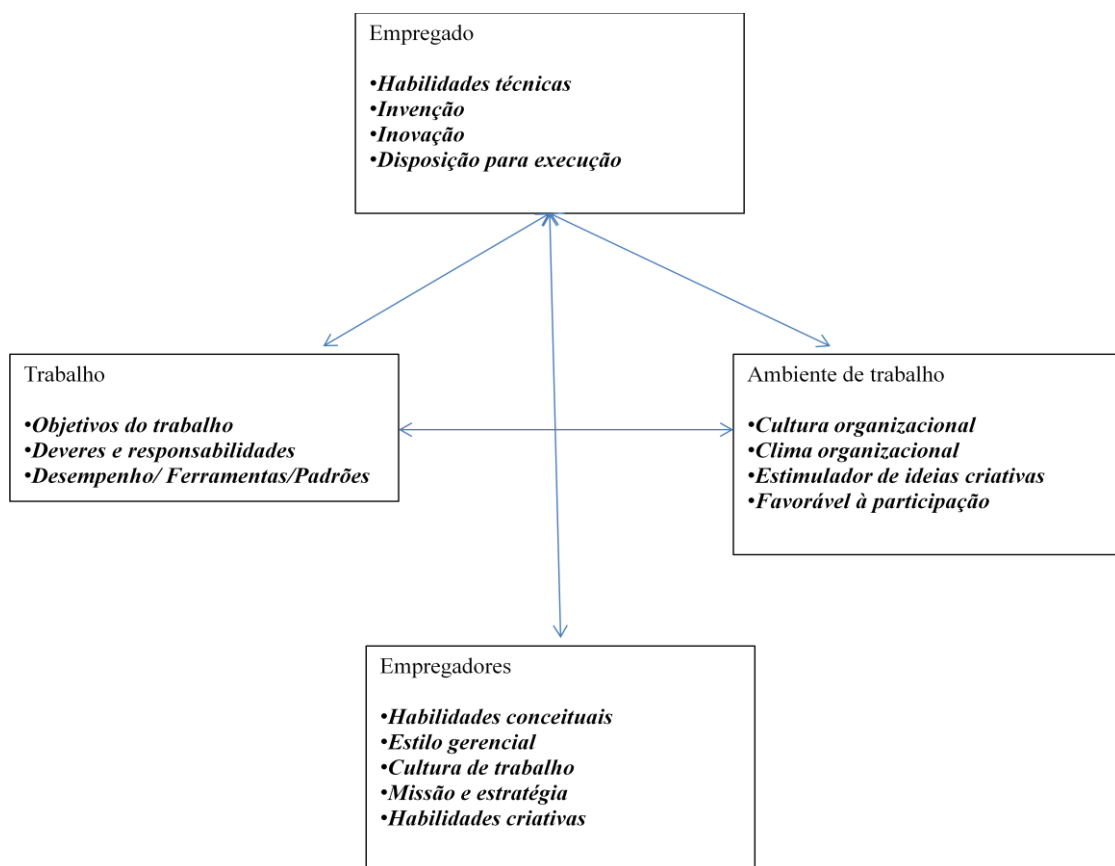


Figura 2. Relação entre o incentivo à criatividade e o local de trabalho

Fonte: Dawar (2011)

A concepção de uma cultura da criatividade leva em consideração os fatores que caracterizam o jeito de ser de uma organização criativa. As organizações criativas apresentam um nível alto de aceitação de falhas, Strother (1969), uma vez que o processo inovativo envolve risco, um alto grau de aleatoriedade, gestão menos 'científica', pouca ênfase na aplicação sistemática de técnicas e de ação para definir o melhor caminho a seguir, grande confiança na experimentação e aprendizado, há o estímulo à individualidade, frequentes conflitos de ideias, demora no processo para tomada de decisão. Para, Kao (1997), que aconteça de modo efetivo a expressão da criatividade na organização é necessário a capacidade de infundir, convencer e induzir as pessoas ao respeito e à crença no poder da criatividade por toda a organização.

Os passos fundamentais para a estruturação da cultura da criatividade, Locke e Kirkpatrick *apud* Alencar (1998), correspondem a seleção de pessoas que tenham uma sólida preparação e competência para usar os processos do pensamento criativo; disponibilidades para o desenvolvimento de treinamentos voltados para a atualização do conhecimento e desenvolvimento de habilidades criativas; definição de metas para se alcançar produtos criativos; encorajamento; discussão e comunicação das ideias entre os integrantes das equipes, entre as equipes e entre os funcionários; reconhecimento e premiação das ideias criativas, sem punições a possíveis falhas. John Kao analisa a cultura criativa com envolvimento direto no processo de comunicação organizacional, de modo a assegurar o comprometimento de todos:

Uma cultura criativa é como um livro aberto. Revela a todos seu conteúdo – não apenas à elite. Descreve exatamente que tipo de feito criativo a empresa almeja, bem como sua importância estratégica e o comportamento necessário para realizá-lo. Essa abertura invade a comunicação na empresa: dos relatórios anuais, publicidade e relações públicas às formas nas quais os gerentes se relacionam com os trabalhadores, sistemas e treinamento de recursos humanos – em suma, todas as maneiras formais nas quais o diálogo ocorre em uma empresa. (KAO, 1997, p. 85)

Em larga medida, a cultura da criatividade deve expressar valores, crenças, pressupostos capazes de assegurarem a expressão da criatividade dos indivíduos, através dos sentimentos de confiança e respeito; da harmonia existente nas

equipes; da prática das virtudes do compartilhamento das ideias; do respeito às diferenças; da valorização do trabalho individual e grupal; do reconhecimento das potencialidades e da oferta de oportunidades para a produção e fertilização das ideias criativas, Alencar (1998), constituindo, deste modo, o jeito próprio de ser das organizações criativas. “A cultura organizacional inclui os valores predominantes no ambiente de trabalho, valores estes que se espelham, sobretudo nas ações de seus dirigentes e altos executivos” (ALENCAR, 1998, p.22). Dentro dos princípios que fundamentam a cultura da criatividade as ações da liderança serão pautadas no encorajamento, apoio e colaboração aos funcionários, priorizando as ideias criativas, desfazendo possíveis barreiras à criatividade, proporcionando oportunidades para a sua expressão. Para Kao (1997, p. 88) “[...] os gerentes estão na linha de frente da renovação da cultura de uma organização: eles traduzem essas visões nobres em ações no dia a dia. É aí que a ação acontece”. O modo como os líderes se relacionam com as pessoas, como falam com elas, é de fundamental importância para ter o comprometimento de todas.

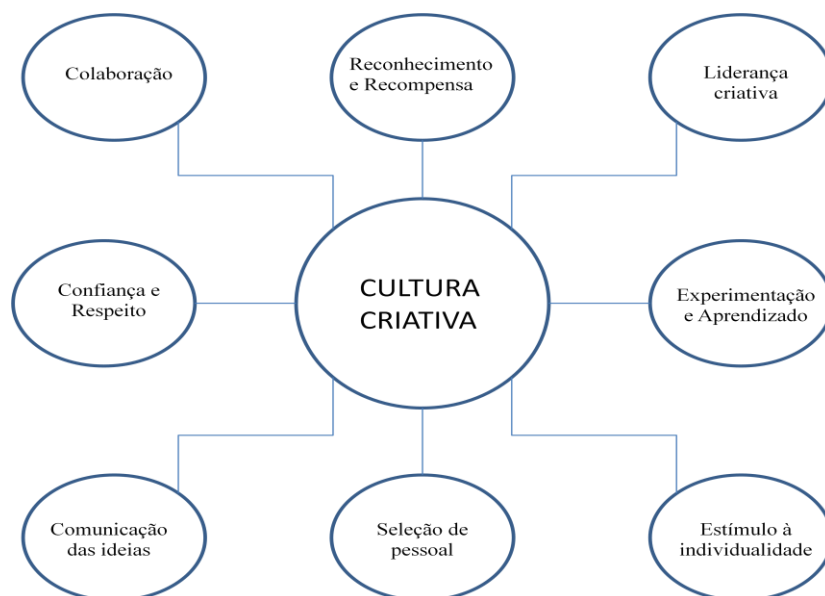


Figura 3. Fatores que asseguram a cultura criativa

Fonte: Elaborada pelo autor

O referencial teórico abordado neste capítulo teve como objetivo facilitar a pesquisa, a análise e o desenvolvimento do protocolo de estudo de caso. Por meio dos estudos desenvolvidos, é possível compreender que a expressão da criatividade nas organizações exige a adoção de elementos culturais capazes de facilitar a

ideação e disseminação da participação criativa dos indivíduos dentro das organizações com repercussões no ambiente externo.

O envolvimento dos líderes, reconhecendo e recompensando as ideias criativas, o espírito e o comprometimento colaborativo das pessoas, a relação interpessoal estabelecida pela confiança e respeito às diferenças, a disposição pela experimentação e ao aprendizado, o estímulo a capacidade criativa dos indivíduos, a seleção de pessoas criativas posicionando-as para a execução de tarefas que sintam prazer e desafiadas, as disseminações das informações por meio de uma estrutura de comunicação aberta contribuem favoravelmente para reforçar os novos valores e comportamentos tidos como ideais para o êxito das expressões criativas nas instituições, de modo que são desconsideradas quaisquer possibilidades de punições ou retaliações por possíveis fracassos. Esses fatores enfatizam a cultura voltada para a criatividade e influenciam a gestão da criatividade como será observado no próximo capítulo. Ademais, esses elementos serão analisados para a identificação da existência da cultura criativa dentro da escola de samba Vai Vai e sua influência na gestão da criatividade.

2 CRIATIVIDADE: OS FATORES QUE INFLUENCIAM NA SUA GESTÃO

Este capítulo apresenta como principal objetivo analisar a criatividade diferenciando-a da inovação e sob enfoque histórico. No primeiro momento, aborda-se o conceito de criatividade e diferencia-se do conceito de inovação. As abordagens conceituais serão apresentadas sob o enfoque de vários estudiosos do assunto, tendo em vista a aplicação dessas abordagens nas práticas organizacionais. Em seguida, considera-se a necessidade de se estabelecer a gestão da criatividade como fator capaz de viabilizar a expressão da criatividade nas organizações.

2.1 Abordagens Históricas e Conceituais sobre Criatividade

Pensar em criatividade nas organizações é admitir a complexidade do sistema organizacional, na sua relação de construção e reconstrução, da ordem e da desordem, da degradação e da degeneração para a regeneração (MORIN, 2007). Ao mesmo tempo em que as organizações interagem com seu meio externo, voltam-se para dentro de si mesmas e, através dos indivíduos, processam a sua auto-organização para poderem atender o mercado em que atuam. Desta forma, pode-se pensar que a criatividade constitui fator importante no pensamento complexo organizacional, quando as pessoas em atuação promovem soluções aos problemas, constroem novos produtos, oferecem novos serviços, geram novos meios de atuação no âmbito das organizações.

Por vezes, trata-se incorretamente a criatividade como sinônimo de inovação, no entanto a diferenciação entre os termos se torna importante para a devida compreensão quanto à aplicação do assunto e sua gestão. Alencar (1995) entende que a criatividade está associada com a imaginação, a intuição, a originalidade. Além disso, aplica-se a criatividade às pessoas e aos grupos de indivíduos, enquanto que a inovação normalmente é aplicada no contexto das organizações

(LOEWENBERGER, 2009). A criatividade do indivíduo constitui elemento fundamental para a inovação, sendo a componente ideacional da inovação. A criatividade está associada à habilidade intelectual cognitiva, saudável, dos indivíduos para a criação e se relaciona com a forma pela qual os elementos conscientes e inconscientes da pessoa tratam os estímulos externos (SANTOS, 2011).

A definição de criatividade envolve, essencialmente, o elemento de novidade (KNELLER, 1978). O ato de criar corresponde, para uma pessoa, sua descoberta e a expressão de sua ideia, de um artefato ou uma forma de comportamento que lhe seja novo. Para Kneller (1978), ainda que algo tenha sido revelado por outros, a descoberta por uma pessoa, do que já tenha sido revelado, tem expressão criadora. Neste caso específico, a pessoa tem uma menor forma de criação, já que a mais alta forma de criação deve ser destinada àquele que tenha sido o expoente da originalidade. O autor analisa que a novidade criadora advém do remanejamento do conhecimento já existente, propiciando acréscimo ao conhecimento. Nas expressões artísticas, por exemplo, o artista combina duas ideias, inicialmente contrárias, tidas como não possíveis de associação e sem complementação, para expressar a intensidade poética de uma ideia que lhe surge. Ao apreciar a obra de arte, uma pessoa, pela imaginação, consegue perceber a intensidade da ideia transmitida pelo artista. Na maioria das vezes acaba por se tornar expressão aceita e, ao passar do tempo, comum. Expressões como 'beije seus lábios de mel', com a intenção de expressar a intensa doçura do beijo; 'os seus olhos de amêndoa', tendo como proposta caracterizar o tamanho dos olhos de uma pessoa, tornaram-se aceitas e até de certa forma corriqueiras.

Com o desenvolvimento e evolução da tecnologia, é perceptível a combinação dos conhecimentos de forma agregadora. A utilização da internet até a década de 1970 estava direcionada para fins acadêmicos. Posteriormente, a internet passa a ser pensada para aplicação comercial, o que promoveu o surgimento de novos modelos de negócios. Agregou-se a existência das empresas, com seus produtos e serviços, novas formas de distribuição, dando origem às empresas de comércio eletrônico, as chamadas 'ponto com'. Atualmente as redes virtuais têm sido utilizadas pelas empresas como plataforma de comunicação entre as instituições e os seus clientes, promovendo e vendendo os seus produtos e serviços, disseminando informações. Para viabilizar os seus propósitos comerciais, têm se

servido das ideias criativas dos indivíduos tanto dentro, quanto fora das organizações, para combinar os recursos tecnológicos aos objetivos organizacionais:

A tecnologia da informação aboliu as rotas de fiações, substituindo-as por redes flexíveis que permitem que as pessoas se comuniquem imediata e livremente. As sequências lineares dão lugar a processos simultâneos e iterativos. Uma boa ideia pode provocar uma cascata ilimitada de reações em uma centena de locais esperados e inesperados. Essas tecnologias de conexão e a facilidade com as quais podemos modificar fronteiras também agilizam os processos através dos quais as pessoas interagem (KAO, 1997, p. 6).

No entender de Amabile (1998), a criatividade é produção de novidade, que pode ser aplicável nas ciências, nas artes, na educação, nos negócios, no dia a dia. Ao contrário do que se possa conceber, a criatividade está associada com o resultado, a utilidade ou aplicação do objeto criado ou da ideia expressada, mesmo que tenha o caráter da espontaneidade. “A criatividade organizacional refere-se à geração de ideias que são consideradas por outras pessoas como sendo novas, úteis, de valor e passíveis de ser implementadas num dado contexto” (VEIGA, 2010, p.112). No sentido organizacional, Alencar (1995) e Amabile (1995), destacam a inovação como fator de aplicação das ideias criativas.

A concepção de inovação para Schumpeter (1985) está estabelecida em cinco fatores elementares: 1) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; 2) a introdução de uma nova metodologia de produção; 3) surgimento de um novo mercado; 4) nova fonte de matérias primas ou de bens semimanufaturados; 5) estruturação de uma nova organização independentemente da indústria. Desta forma, analisa a inovação como algo realmente novo, alterando o comportamento de um mercado, por meio de novas combinações de recursos e gerando resultados econômicos mais positivos para as organizações. O conceito de novidade utilizado por Schumpeter não corresponde a concepção da inventividade, como algo inexistente que passa a existir, através da aplicação de recursos não antes existentes. No conceito schumpeteriano, o novo advém da combinação dos recursos existentes de uma forma nova, capaz de alterar o comportamento do mercado. Dávila *et. al.* (2007) entendem que a inovação corresponde a combinação

de algo antigo com algo novo empregados na tecnologia e no modelo de negócios. Machado (2007) entende que o termo inovação se aplica ao processo de criação, desenvolvimento ou reinvenção de uma ideia, objeto ou prática.

No contexto histórico, a criatividade pode ser compreendida como fator essencial da atuação humana, identificando o ser humano em sua capacidade de criar nas mais diversas formas de expressão, na habilidade de solucionar problemas, na elaboração de coisas novas proporcionando melhores aplicações e utilidades. Gurgel (2006, p. 9) diz que desde os primórdios o homem possui um “[...] dom singular: mais do que fazedor, o homem é formador, capaz de estabelecer relacionamentos entre os múltiplos eventos que ocorrem à sua volta”. Pinto (2006) traz a reflexão de que o homem pode ser associado ao supremo criador, já que é conferido a Deus o poder de criar o mundo a partir do nada e o homem, em seu ato criativo, pelo conceito atribuído ao verbo criar, “[...] é capaz de tirar alguma coisa do nada (do não existente), de estabelecer relações até aí não concebidas ao meio, de inventar, de descobrir algo novo, de ‘inovar’” (PINTO, 2006, p. 14). As teorias filosóficas do mundo antigo compreendiam que o indivíduo criativo era um ser inspirado pela divindade e que

[...] ainda hoje há o predomínio da tendência de se conceber a criatividade apenas como um fenômeno de natureza intrapsíquica, centrada, pois, no indivíduo e dependente de fatores como estilos de pensamento, características de personalidade, valores e motivação pessoais (ALENCAR, 1998, p.19).

Por outro lado, da Antiguidade até o século XIX, a criatividade foi concebida como forma de loucura, devido à espontaneidade e a aparente irracionalidade, (ALENCAR, 2003).

As abordagens teóricas sobre a criatividade são contempladas inicialmente pelo associacionismo, em que, a partir de um modelo empírico, compreende-se que os comportamentos humanos são oriundos da relação entre estímulo e resposta. “A criatividade seria explicada, dentro deste modelo como resultante de variações de comportamentos selecionados por suas consequências reforçadoras” (WECHSLER & NAKANO, 2002, p. 103).

Em contraposição a teoria associacionista, a teoria comportamentalista observa a relação existente entre o indivíduo criativo e o meio em que atua. Sob a perspectiva psicanalítica, a partir dos estudos desenvolvidos por Freud, Wechsler &

Nakano compreendem que o processo criativo advém da sublimação dos instintos sexuais primitivos, voltados para atividades produtivas e aceitas socialmente.

O que se tem observado atualmente é a existência de uma preocupação multidisciplinar quanto à aplicação do assunto criatividade. Nas ciências humanas, a Filosofia, a Psicologia e a Administração, têm expressado interesse quanto ao desenvolvimento do assunto. Alencar (1998) destaca os estudos desenvolvidos por Guilford, na psicologia, ao identificar um componente da estrutura do intelecto que denominou de **pensamento divergente**. Segundo Alencar (1998), Guilford foi o responsável pela ênfase com que a Psicologia dá aos atributos pessoais, fundamentais para a expressão da criatividade. Wechsler e Nakano (2002) compreendem que Guilford contribuiu com uma explicação cognitivista a respeito das ações e pensamentos humanos, por meio de um modelo tridimensional da estrutura do intelecto. Seguindo os princípios cognitivistas, Wechsler e Nakano destacam a contribuição de Osborn com o desenvolvimento da estratégia para se ter um grande número de ideias criativas, definida como 'Tempestade de Ideias'. A relevância da proposta de Osborn estava na possibilidade de se desenvolver o pensamento criativo por meio de estratégias específicas. Dentro das abordagens cognitivistas, De Bono (1970) compreendeu a existência de dois tipos de pensamento: vertical e lateral. Enquanto o pensamento vertical se caracteriza pelo raciocínio lógico, o pensamento lateral é caracterizado pela intuição, pela visualização como fonte de ideias. Em suas abordagens, De Bono ensina o processo da expressão da criatividade através da exploração da lateralidade do pensamento.

Quadro 3. Distinções entre o pensamento vertical e o pensamento lateral formulados por Bono

PENSAMENTO VERTICAL	PENSAMENTO LATERAL
<ul style="list-style-type: none"> • modo óbvio de encarar as situações e necessita de uma estrutura conceitual básica aceita; • direciona o pensamento de acordo com o processo convencional de resolver problemas, obtendo alta probabilidade de acertos; • lógica assume o controle da mente; • idéias dominantes, adequadas e polarizantes; • classifica as coisas para controlar a 	<ul style="list-style-type: none"> • modo específico de pensar, estimulado pela atitude e pelo hábito mental (pensamento criativo); • estimula a flexibilidade da mente para modos alternativos de resolver problemas, com baixa probabilidade de acertos se comparado ao convencional; • lógica está a serviço da mente; • ideias novas, promovidas pelo aguçamento da percepção e dos

imprecisão; • contexto rigidamente definido (estar certo a cada passo).	sentidos; • fluidez dinâmica que se alimenta do potencial ilimitado do caos; • exige talento e originalidade.
--	---

Fonte: Parolin (2003, p. 14).

No âmbito empresarial, os estudos são recentes e, em larga medida, escassos, (PAROLIN, 2003). De certa forma, os estudos realizados e os resultados obtidos nas áreas das artes, psicologia, educação e história da ciência, tem servido de subsídios para a aplicação do assunto criatividade nas realidades das organizações. Os fatores mais abordados no contexto empresarial, quando se desenvolve o assunto criatividade, de modo geral são as características das pessoas criativas, habilidades cognitivas do pensamento criativo, ambiente social favorável ou desfavorável para a expressão da criatividade. Wechsler e Nakano (2002) destacam que o ambiente de trabalho estimulador para expressão da criatividade está dentro das novas propostas de concepção do fenômeno criativo, além do enfoque para a 'motivação para criar'. "Pensar com imaginação é uma parte da criatividade, mas outros dois também são essenciais: experiência e motivação" (AMABILE, 1998, p. 78). Quando as pessoas estão motivadas elas se envolvem no trabalho, pelo desafio e pelo prazer, e desta forma, ficam mais estimuladas para o desenvolvimento de ações criativas.

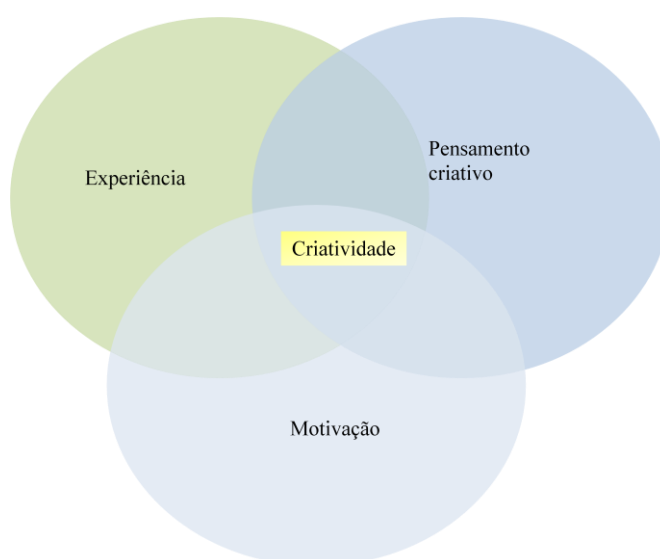


Figura 4. Os três componentes da criatividade

Fonte: Amabile (1978, p.78).

Diante dos fatos mercadológicos que têm promovido a competição acirrada entre as organizações, a criatividade tem sido tratada como fator fundamental para a construção de ações diferenciadoras capazes de gerarem resultados surpreendentes. Ademais, a criatividade é enfatizada como promotora da inovação, conforme considera Alencar:

Há um reconhecimento crescente de que a criatividade é um fator chave para a inovação e sucesso a longo prazo das organizações. Devido à globalização, competição no ambiente de negócios e ritmo acelerado da mudança, as organizações têm sido pressionadas a fazer um melhor uso de seus recursos disponíveis, e aqui incluíamos a criatividade de seus recursos humanos (ALENCAR, 1998, p. 19).

Organizações criativas têm mais facilidade para se adaptar e sobreviver diante das inúmeras mudanças que tem ocorrido. Para tanto, torna-se necessário que as organizações adequem o ambiente interno, definam suas crenças e pressupostos, disponibilizem os recursos necessários aos indivíduos, definam um estilo de liderança apoiadora e equipes de trabalho colaborativas. Como será abordado no próximo item, definam uma gestão capaz de estimular a criatividade.

2.2 Gestão da Criatividade

A gestão da criatividade deve corresponder as ações e instrumentos a serem aplicados, nas e pelas organizações, de modo a possibilitar a expressão da criatividade e viabilidade das ideias criativas. Entendendo-se que as organizações criativas são dotadas de características específicas, contrárias aos modelos mecanicistas, a criatividade deve ser expressada de modo a possibilitar que as organizações alcancem os resultados previamente estabelecidos, o que corresponde dizer que as ações criativas dos indivíduos, ainda que aconteçam de modo espontâneo e segundo a característica de cada um, devem se ajustar aos objetivos organizacionais a serem alcançados.

Diante das inúmeras mudanças que tem acontecido na política, na economia, na sociedade, na cultura, no meio ambiente, na tecnologia, com o aumento da competição entre as organizações, regulamentações dos mercados, exigências e

comportamentos do público consumidor, as organizações têm procurado se adaptar rapidamente e da melhor forma possível aos novos contextos mercadológicos e compreendido a importância da criatividade para a solução de problemas e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Somente as organizações com forte capacidade de mudar, Strother (1968), têm condições de sobreviver.

As organizações exercem influência no desempenho criativo dos indivíduos, favorável ou desfavoravelmente, em decorrência da política interna, da aplicação dos recursos, da estrutura de comunicação interna, assim como os indivíduos exercem influência nas organizações, por meio das características pessoais, nível de habilidades e competências, cultura.

Ao examinar a questão da introdução da inovação no contexto organizacional, é necessário lembrar também que, além de alguns fatores da própria organização (empresa ou não), como características do clima psicológico predominante e possíveis barreiras internas à inovação, há também variáveis ligadas ao próprio indivíduo que podem facilitar ou emperrar, contribuir ou dificultar as mudanças que se fazem necessárias (ALENCAR, 1995, p. 8).

As organizações devem observar os fatores organizacionais influenciadores da expressão da criatividade e os gerenciarem de modo a se tornarem criativas e obterem vantagem sobre os demais competidores. A idealização e estruturação de um ambiente interno favorável à atuação criativa dos indivíduos e para a proposta de ideias inovadoras constituem fator fundamental para a expressão da criatividade nas organizações. O clima organizacional é condição para estimular e manter a capacidade criativa das pessoas e a disposição de recompensar a inovação (STROTHER, 1968). Ahmed *apud* Forsgren, Tregert e Westerlund (2004) destaca três fatores capazes de promover o desenvolvimento da criatividade no local de trabalho: clima, cultura e estrutura organizacional. O clima psicológico dominante na organização é de fundamental importância para a expressão da criatividade e a geração de propostas inovadoras. Clima organizacional é uma importante ferramenta para se compreender a complexidade das organizações (DAWAR & LECTURER, 2011). Ademais, deve ser compreendida como acúmulo de percepções que os indivíduos têm a respeito dos vários fatores que envolvem o trabalho. Quanto mais favorável for o clima organizacional, mais as pessoas se sentem motivadas para as ações criativas e mais senso de pertencimento elas terão em relação a organização como um todo. O clima organizacional, Forsgren, Tregert e Westerlund

(2004), pode proporcionar oportunidade de liberdade, reconhecimento e responsabilidades.

As organizações criativas necessariamente apresentam um ambiente favorável à criatividade das pessoas. “Qualquer organização com um ambiente hostil, ou indiferente a novas ideias é pouco provável que seja criativo” (PINTO, 2006, p.35). O ambiente organizacional exige muito comprometimento das pessoas, principalmente da cúpula administrativa, quando se deseja mudá-lo.

Quadro 4. Parâmetros do clima organizacional

Natureza das relações interpessoais

- Há confiança ou desconfiança?
- São relações de reciprocidade e baseadas na colaboração, são competitivas?
- A organização socializa os recém-chegados e os auxilia em seu desempenho, ou deixa-os alcançar e assimilar o seu desempenho por esforço próprio?
- Os indivíduos se sentem valorizados na empresa?

Natureza da hierarquia

- As decisões são centralizadas ou envolvem o consenso e a participação?
- Há espírito de equipe ou o trabalho é mais ou menos individualista?
- Existem privilégios acordados para certos indivíduos, como pessoal de gestão?
- Natureza do trabalho
- O trabalho é desafiador ou monótono?
- Os trabalhos têm regras definidas e processos padronizados ou proporcionam flexibilidade?
- Os recursos oferecidos, para cada indivíduo, são suficientes para realizar as tarefas com responsabilidade?

Foco no apoio e recompensas

- Quais aspectos de desempenho são avaliados e recompensados?
- Quais projetos e ações/comportamentos são apoiados?
- A recompensa é obtida pela quantidade de trabalho ou pela qualidade do trabalho?
- Em quais critérios as pessoas são contratadas?

Fonte: Ahmed *apud* Forsgren, Tregert e Westerlund (2004)

Os estudos realizados por Alencar (1995) identificaram que, empresas que tem se destacado nas áreas de criatividade e inovação, observam a importância de estimular a liberdade no local de trabalho, o desenvolvimento de estruturas organizacionais e políticas flexíveis, estrutura organizacional e clima de trabalho voltado para o respeito à dignidade e ao valor das pessoas, estrutura organizacional que seja pautada na autonomia e na flexibilidade.

Estudos desenvolvidos por Amabile (1998) mostraram a existência de seis fatores que fundamentam a gestão da criatividade. O primeiro fator corresponde ao exercício da liderança no processo de estímulo a criatividade, em que os gestores devem inserir as pessoas em atividades que elas possam aplicar suas habilidades criativas e experiência, estimulando-as e dando o apoio necessário para que não se sintam oprimidas ou ameaçadas pela aparente falta de controle sobre as tarefas. O segundo fator corresponde a autonomia necessária que deve ser dada aos indivíduos para que possam identificar as melhores práticas para se alcançar os objetivos propostos. A liberdade faz com que as pessoas se sintam mais motivadas e com senso de pertencimento; podem abordar os problemas de modo a aproveitar ao máximo os seus conhecimentos e suas habilidades criativas. O trabalho pode se constituir prazeroso e desafiador, em que podem usar seus pontos fortes. O terceiro elemento corresponde aos recursos disponíveis, sendo que o tempo e o dinheiro são considerados os dois principais recursos que afetam a criatividade e, portanto, é importante que os gestores administrem com cuidado esses recursos, uma vez que a decisão sobre a disponibilidade para um projeto ou equipe pode apoiar ou matar a criatividade. O quarto fator trata das características do grupo de trabalho. Para a construção de equipes criativas deve-se considerar a diversidade das perspectivas e dos conhecimentos dos indivíduos. Encorajamento constitui o quinto fator, em que os gestores nas organizações criativas reconhecem o trabalho criativo das pessoas e das equipes, antes mesmo do impacto comercial que possa vir a ter. Por fim, o apoio organizacional certamente estimula a criatividade das pessoas. É importante que a organização deixe claro que prioriza os esforços criativos. Os líderes podem apoiar por meio do compartilhamento das informações e do trabalho colaborativo, sendo de efetiva responsabilidade de cada um promover o estímulo necessário para que os colaboradores não se sintam ameaçados em caso de algum insucesso no processo da aplicação das ideias criativas.

Quadro 5. Fatores que interferem na gestão da criatividade

Autor	Fatores
Ahmed	Clima, cultura e estrutura organizacional
Alencar (1995)	Liberdade no local de trabalho, desenvolvimento de estruturas organizacionais e políticas flexíveis, estrutura organizacional e clima de trabalho voltado para o respeito à dignidade e ao valor das pessoas, estrutura organizacional que seja pautada na autonomia e na flexibilidade.
Amabile (1998)	Exercício da liderança de modo estimulador, autonomia dos indivíduos, disponibilidade recursos, características do grupo de trabalho, apoio organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor

O que se pode observar, a partir dos estudos desenvolvidos sobre o conceito e os aspectos teóricos sobre criatividade e a gestão da criatividade é que, a criatividade corresponde à essência dos indivíduos, influenciada pelos conhecimentos e habilidades pessoais, cultura, experiência, motivação. Para que a criatividade seja expressada dentro das organizações, torna-se necessário proceder a construção de um ambiente interno propício e oferecer recursos necessários para a viabilização das ideias criativas. Enquanto as pessoas dentro das organizações devem se sentir motivadas, comprometidas com os negócios das instituições, sentir prazer e desafiadas nos trabalhos que realizam, é de responsabilidade das organizações idealizarem um clima interno favorável à expressão da criatividade, a partir da adoção de políticas internas, aplicação de recursos e estilo de liderança que estimulem a colaboração, reconhecimento e valorização das ideias criativas, disponibilidade dos recursos necessários para o desenvolvimento das ideias e/ou projetos criativos.

O fator comum para os autores estudados e que expressa uma forte influência no processo da gestão da criatividade é a cultura organizacional em que, através dos elementos que a constitui, define o clima organizacional, a estrutura organizacional, os critérios de recompensa, os valores da relação interpessoal, a aplicação dos recursos necessários para a realização das ideias criativas. Deste

modo, os elementos abordados neste capítulo e sintetizados no quadro 5 serão analisados no estudo de caso, a escola de samba Vai Vai.

As escolas de samba são observadas como entidades criativas onde, através da atuação criativa dos seus integrantes, promovem um espetáculo cultural e artístico de expressiva criatividade e inovação. Desde a origem do carnaval, a criatividade tem sido observada ora como fator para solucionar problemas, ora como fator aplicado para atender as diferentes exigências definidoras da participação das pessoas e das escolas de samba no festejo, conforme será observado no próximo capítulo.

3 CARNAVAL E EVOLUÇÃO NO BRASIL

O principal objetivo deste capítulo é analisar as abordagens históricas e a evolução do carnaval, bem como a origem, o conceito e a estrutura das escolas de samba. Inicialmente é considerado, cronologicamente, o desenvolvimento carnavalesco, suas formas de expressão, pela espontaneidade das pessoas em brincar pelas ruas, até os contextos atuais dentro do conceito de espetáculo. Em seguida é abordado o surgimento das escolas de samba, o seu conceito e estrutura.

3.1 Carnaval: conceito, história e evolução

O carnaval se caracteriza como uma festa profana, eminentemente de expressão popular, correspondendo ao evento festivo mais significativo da maior parte das regiões urbanas do Brasil. Tem estimulado a apreciação dos turistas internos e externos, investimento público, incremento dos desfiles com recursos tecnológicos, acompanhamento e divulgação pelos veículos de comunicação. Para os propósitos deste trabalho, será abordado o carnaval no Brasil e da cidade de São Paulo e suas formas peculiares de expressão ao longo do tempo.

O conceito de Carnaval tem relação direta com a ideia da carne, carnal. Basilio (2010) admite que o termo carnaval tenha origem no baixo latim *carnelevamen*, que corresponde a 'adeus à carne', referindo-se a terça-feira gorda que, no calendário cristão, corresponde ao último dia e que era permitido comer carne. No entanto, é possível identificar outros termos atribuídos ao carnaval, com variação de línguas e dialetos, mas que apresentam significados semelhantes. Alguns etimólogos, por sua vez, fazem opção por *carnelevamen*, que, para eles, significaria 'o prazer da carne' (BASÍLIO, 2010).

Não se sabe ao certo a origem do carnaval, ou as fontes que lhe inspiraram. As primitivas festas de colheita dos camponeses, os cultos à deusa Ísis, as festas desenvolvidas para as divindades pagãs na Roma Antiga, o culto atribuído a Dionísio na Grécia Antiga, podem ter servido de inspirações para o festejo

carnavalesco, Urbano (2006), até chegar à concepção cristã, correspondendo ao período, consentido de folia que antecede aos quarenta dias de penitência precedentes da celebração da morte e ressurreição de Jesus. Na Idade Média, a Igreja Católica condenava os festejos carnavalescos por adotarem características pecaminosas e libertinas. No século XV há a permissão do Papa Paulo II para a realização da festa carnavalesca, por reconhecê-la enquanto festa popular e interessante para a própria Igreja; estimulou-a com a realização, na Via Láctea, de corridas de cavalos, anões, corcundas e tantos outros jogos, iluminados pela luz de velas.

Ao longo do tempo os festejos carnavalescos adotaram feições de comédia, de inversão de valores e de costumes. Surge a figura do 'homem selvagem' (URBANO, 2006), que desempenhava o papel de mediador simbólico do festejo, antepassado do Arlequim e com semelhança ao Palhaço. "Acompanhado de sons discordantes dos chocalhos, ele fazia o povo penetrar no reino do mundo ao contrário e os incentivava à procura da Terra da Promissão (da fartura)" (URBANO, 2006, p. 22). As máscaras que ao mesmo tempo em que se tornava um hábito na realização dos festejos, eram repudiadas, em outros períodos, por expressarem perversão diabólica, instrumento de depravação moral e ofensiva aos costumes, inclusive pela prática de crimes.

No período do Renascimento italiano, os carros alegóricos eram grandiosos em decorrência da participação ativa dos comerciantes e dos moradores das cidades que ajudavam economicamente na sua produção. Nas ruas de Nuremberg, cidade alemã, os cortejos expressavam rivalidade, através da engenhosidade e da criatividade dos carros. Em meados do ano de 1850, várias cidades européias tinham cortejo, corso, desfiles de carros ou de grupos fantasiados, bailes burgueses e populares, ao mesmo tempo em que apresentavam um Carnaval estruturado e mantido economicamente pela burguesia, merecendo destaque o Carnaval de Veneza com as máscaras populares e os bailes à fantasia.

No Brasil, o festejo veio com os colonizadores portugueses que, em Portugal, brincavam o carnaval pelas ruas antes da Quaresma, jogando nas pessoas ovos, farinha, sacos de areia e outros diversos objetos. Essa característica anárquica, grosseira, Tureta (2011), foi mantida no Brasil colônia, embora o entrudo tivesse características diferenciadas entre o familiar e o popular. O entrudo familiar era caracterizado por ter a forma da elite no carnaval e acontecia no espaço da

residência, onde a família recebia os amigos para brincarem o carnaval. Acontecia de modo mais contido e tinha caráter socializante, em que nas brincadeiras, poderiam acontecer relacionamentos entre os filhos e as filhas da elite, mantendo, desta forma, o poder daqueles que já tinham na época. A população, formada fundamentalmente de negros e pobres, brincavam nas ruas das cidades, onde expressavam a cultura à sua maneira.

É importante considerar que o carnaval apresentou várias fases em sua expressão, sendo definidos por períodos cronológicos relativamente diferenciados (Von SIMSON, 2007). No período colonial, a sociedade brasileira recentemente urbanizada era caracterizada pela formação de grupos de vizinhança, a religiosidade era responsável pela criação e manutenção da sociabilidade e a maioria da população tinha baixa escolaridade. Nos levantamentos documentais realizados por Simson, identificou-se que a maior parte da população urbana atuava nas festas religiosas, visto que as diferenças socioeconômicas não correspondiam a justificativa para separação no momento de festejar Nossa Senhora da Penha ou o Divino Espírito Santo, a não ser pelo local do desfile. A respeito do entrudo, que correspondia a maneira antiga de se participar do carnaval, trazida pelos colonizadores portugueses, senhores e escravos saíam às ruas para as brincadeiras, sendo que cada um tinha o seu papel muito bem definido:

[...] o senhor atirando limões e laranjas-de-cheiro, e o escravo carregando bandejas repletas de projéteis ou bilhas d'água, para reencher as seringas, ou ainda, servindo de vítima para o brinquedo do branco, sem o direito de esboçar nenhuma reação (Von SIMSON, 2007, p. 20).

Os negros brincavam entre si somente ao amanhecer ou à noite, em horas diversas. Ainda que existissem diferenças das brincadeiras no entrudo, diferenças dos papéis exercidos nas festas religiosas, o caráter cultural é o que existia de comum entre todos os indivíduos, e que era claramente percebido por eles, de modo a tornar propícia a convivência nos folguedos.

A ideia de modernidade, modernização, moderno, vida moderna, marcou profundamente o século XIX, Araújo (2010), trazendo uma relação direta com a ideia de progresso. E a ideia de progresso se fundamenta no impacto do desenvolvimento material na vida das pessoas. Para o Brasil, a Europa irradiava os padrões de modernidade e era exemplo de civilidade a ser seguida. A cidade do Rio de Janeiro

torna-se, na época, a grande receptora e propagadora dessas influências europeias, por sua posição política, econômica e cultural do Império. A determinação de um mercado de hábitos de consumo europeizados no Rio de Janeiro estimulou a distribuição destes novos costumes para todo o Império, que possibilitava a criação de novas práticas culturais.

O segundo período, compreendido de 1870 a 1930, Von Simson (2007), é marcado pelo enriquecimento rápido decorrente da cultura cafeeira, que culminou no processo de diferenciação entre as classes sociais nas cidades do centro-sul, Rio de Janeiro, Vale do Paraíba e São Paulo. Essa diferenciação acabou por expressar maneiras diferentes de diversão entre as classes sociais,

[...] uma pressão econômica externa veio ao encontro de uma nova necessidade de grupos sociais locais, permitindo uma diferenciação, principalmente em nível cultural, entre as camadas constitutivas da sociedade urbana de então. Começou então a se desenvolver uma cultura urbana de cunho burguês-europeu, que foi se diferenciando da antiga cultura rústica de origem lusitana, outrora comum às zonas urbana e rural do país, que havia vigorado durante os séculos XVII e XVIII. (Von SIMSON, 2007, p.22)

Os eventos festivos seguiram a tendência da sociedade, de modo que se tornava evidente o surgimento de expressões de divertimento próprias das camadas superiores tornando as maneiras antigas de festejar impróprias, sendo excluídas dos centros mais ricos das populações urbanas. Ao se situarem às margens das cidades, os modos antigos dos festejos tornaram-se típicos das classes baixas. Deste modo ficam evidenciadas as formas exclusivas de diversão, em conformidade com a classe social.

As transformações sociais e culturais, nas abordagens de Araújo (2010), expressavam diferentes discursos sobre civilização, progresso da sociedade e da construção da Nação. No que diz respeito à festa, elaboravam-na extraíndo tudo o que fosse concebido como impróprio ou incivilizado:

Em nome de uma sociedade refinada, organizada, moderna, 'as pessoas de bom tom', deveriam adotar os novos padrões de conduta e ação tanto para se divertir como também para o mundo social (ARAÚJO, 2010, p. 379).

Concebido como festejo civilizado, definido pelos cronistas e jornalistas da época como 'Carnaval Veneziano', sob a inspiração dos festejos europeus, em especial em Roma e Veneza, posteriormente em Paris, os dias dos folguedos seriam

expressados pela imagem de sofisticação e luxo, orientados pelas noções de progresso material, civilização e modernidade. Pierrot, Colombina, Arlequim, eram personagens desconhecidos da cultura portuguesa e afro-brasileira, que não faziam parte do repertório de divertimento no entrudo, mas que passaram a ser incorporados dentro da nova modalidade do festejo. “Artigos de jornais, crônicas, editais, circulares da polícia noticiavam atitudes e enunciavam discursos de contestação ao Entrudo” (ARAÚJO, 2010, p. 381).

No primeiro Império, Urbano (2006), a diversão carnavalesca se dava entre nobres e senhores nos bailes de máscaras que aconteciam no Teatro São Pedro de Alcântara, no Rio de Janeiro, onde o Imperador D. Pedro I também frequentava. Devido a inúmeros pedidos das pessoas que não participavam do Carnaval de rua, mas que queriam participar dos festejos sem serem reconhecidos, em 1835, a Casa Buis, localizada na Rua do Ouvidor, e Casa Eugênio, situada na Rua dos Latoeiros, informavam que importavam máscaras de cera e papel machê. Os bailes de máscaras, aos estilos do carnaval veneziano, surgiram em decorrência das agressões que sofriam grande parte da sociedade imperial do Brasil, durante o entrudo. No ano de 1840, o Teatro São José no Rio de Janeiro iniciou o predomínio dos bailes públicos realizados por particulares. A atriz italiana Clara Dalmastró, casada com o proprietário do Hotel Itália, anunciou a realização do baile mascarado nas dependências do hotel, no dia 22 de janeiro de 1840. O sucesso do evento foi tão expressivo, que no dia 20 de fevereiro do mesmo ano, foi novamente realizado. A partir de então, os bailes carnavalescos tornaram-se a maior atração do carnaval brasileiro. Em 08 de fevereiro de 1932, foi realizado o Primeiro Baile de Gala no Teatro Municipal, com a presença do Presidente Getúlio Vargas, sua esposa e um grupo de personalidades com vínculos ao governo. Este fato promoveu muitos protestos dos apreciadores do teatro, devido aos danos causados.

Os indivíduos pertencentes às camadas populares só eram aceitos no centro urbano mais afortunado durante os três dias de Momo, enquanto espectadores dos festejos burgueses. Do conhecimento do desfile luxuoso, enquanto forma aceita na sociedade para se divertir no carnaval, associado às formas antigas de caráter religioso das procissões, dos pastoris, dos reisados, dos cucumbis e dos afoxés, Von Simson (2007), deu-se origem a uma nova forma das camadas populares se divertirem no carnaval, socialmente aceita: através dos Zé-pereiras, dos ranchos, dos cordões, dos blocos. Até a segunda metade do século XIX, Araújo (2010),

apesar de ter sido recebido com entusiasmo e aplausos, o Carnaval concorria com o antigo divertimento, sendo que grande parte da população preferia se divertir jogando entrudo.

Em 1850, o português José Nogueira de Azevedo Paredes, sapateiro de profissão, deu origem a imagem do Zé Pereira, tocador de bumbos enormes. Juntamente com outros patrícios saíam às ruas ao som de zabumbas, adufes e tambores, acompanhados e sob os aplausos de foliões. “A alegria rítmica e barulhenta fez de Zé Pereira o primeiro marco de animação das folias de Momo” (URBANO, 2006, p. 74).

Os mais importantes ranchos tiveram origem no Rio de Janeiro, no final da década de 1870. Eram constituídos pelas classes populares, desfilavam a pé e eram liderados pelos migrantes baianos. Ainda que tivessem a forma de procissão, diferenciavam-se aos da elite, porque cada rancho adotava um tema único, que refletia na organização de todo o cortejo, e música específica relacionada ao tema. Ademais, os integrantes se responsabilizavam pela organização do rancho. A primeira escolha do tema e a música eram desenvolvidas pelos membros do grupo, enquanto que às sociedades carnavalescas competia a contratação de artistas, artesãos, artífices destinados à construção dos carros alegóricos.

No carnaval de 1889, acontece, nas ruas do Rio de Janeiro, o desfile do primeiro cordão, denominado de cordão Rosa de Ouro. Conforme aborda a Professora Maria Aparecida Urbano, esse cordão era formado por ex-escravos e saiu pelas ruas a desfilarem sob o comando de Sebastião Praxedes. Rosa Maria, mulher de Praxedes, foi à frente do cortejo. A população carioca de origem africana influenciou muito o surgimento desse folguedo que tinha como características o caráter religioso e satírico. Os cordões tinham a participação de negros, brancos e mestiços da classe social humilde e de profissionais não qualificados.

Em São Paulo, os Caiapós são considerados o primeiro grupo de samba que se conhece, e datam do período colonial. Contudo, o primeiro cordão carnavalesco que se noticia foi o Zuavos, criado entre os anos de 1857 a 1860. Esse cordão era formado por comerciantes, funcionários públicos, políticos e elementos da sociedade paulistana. Ao saírem às ruas paulistanas, provocavam grande alarido e perturbação ao sossego público. Era obrigatório se fantasiarem ou se mascararem. Em 12 de março de 1914, surgiu o Grupo Carnavalesco da Barra Funda (URBANO 2006), sendo o primeiro cordão carnavalesco do século XX a se destacar no Carnaval

paulista. Inicialmente, os cordões eram constituídos somente de homens, devido ao medo das repressões policiais ao desfilarem pelas ruas. Em 1918, com o aumento do número de integrantes, e por se vestirem de calça branca, camisa verde e chapéu de palha, forma denominados pelo público de Cordão Camisa Verde. No bairro da Bela Vista, da rivalidade entre dois clubes de futebol, surgiu o Cordão Carnavalesco Esportivo Vae Vae. Os cordões foram bem aceitos pela população, sendo criados em diferentes bairros. Para que os cordões desfilassem, havia a necessidade de procederem ao registro na Secção de Divertimentos Públicos da Prefeitura Municipal e sob o pagamento de taxas. Nos anos 1950, começa a acontecer o desaparecimento dos cordões ou acabam por se transformarem em Escola de Samba.

Paralelos aos cordões surgem outros grupos de foliões, denominados de blocos, tendo como características a simplicidade, sem fantasias elaboradas e sem alegorias. Em 1911, observa-se o aumento do número de blocos com, praticamente, o desaparecimento dos cordões. Na década de 1920, narra a Professora Maria Aparecida que, em Madureira, Francisco Zacarias de Oliveira, negro alto e forte, foi um grande organizador de blocos, tendo fundado o seu primeiro bloco, chamado de Borboleta Amorosa.

Em 1848, na cidade de São Paulo, o Carnaval conquista o conceito de festa social, Urbano (2006), destinado para homens brancos e prostitutas. No ano de 1869, um grupo de moças estudantes criou o bloco 'Sociedade Paulicéia Vagabunda', e foi a proclamação da liberdade feminina, o que significou, para recatadas madames paulistanas, uma vergonha. Em meados dos anos de 1933 e 1934, surge o Bloco das Baianas Paulistanas, também denominadas de Baianas Teimosas, que tinha como objetivo se apresentarem em emissoras de rádio, com acompanhamento de cantores. Os blocos saiam com balizas, abrindo caminho e pedindo passagem, um homem vestido de mulher era o condutor do estandarte, para protegê-lo.

A diferenciação nas formas de se festejar, entre as classes sociais, consolidou a criatividade popular ao elaborar novas atividades festivas. O setor comercial passou a se interessar por toda esta transformação, em decorrência da expansão do mercado urbano pela procura das mercadorias importadas. O jornal, sendo o meio de comunicação mais importante no período, exerceu papel decisivo,

Von Simson (2007), defendendo e incentivando as novas maneiras de ser, pensar e agir em relação aos divertimentos:

Pertencendo a elementos da camada mais abastada, mantidos pelos anúncios que provinham do setor comercial em expansão, circulando entre as pessoas letradas da época – que eram, em sua maioria, membros dos setores mais ricos da sociedade – os periódicos faziam não somente a propaganda comercial das novidades mas, em suas notícias, editais e crônicas, condenavam as antigas usanças, propugnando pela adoção e implantação dos novos hábitos burgueses europeus, como o carnaval veneziano, as quermesses, o ciclismo, o futebol, os cafés, as confeitarias, as cervejarias, as sociedades musicais, as óperas, os dramas etc. (Von SIMSON, 1985, *apud* Von SIMSON, 2007, p. 24)

Entre o final do século XIX e início do século XX, Von Simson (2007), os jornais repudiavam com veemência o estruído e exigiam que os chefes de polícia coibissem as posturas municipais proibitivas. Diante da pressão da imprensa, a polícia se organizou em ações de expulsão das manifestações populares do centro abastado das principais cidades, possibilitando aos burgueses desfilarem para o povo, que passivamente assistia.

O terceiro período histórico, marcado do ano de 1930 até o ano de 1988, conforme os estudos desenvolvidos por Von Simson (2007) tem como marco a atuação dos meios de comunicação de massa. O rádio e a televisão, servindo ao sistema capitalista, expandem-se de tal forma que atinge quase na totalidade os centros urbanos brasileiros e expressiva parte da zona rural. Com a atuação desses meios de comunicação, os fatos culturais se transformam em mercadorias podendo ser comercializados.

A Professora Maria Aparecida Urbano (2006) destaca que, uma das grandes contribuições que os negros africanos ofereceram ao Brasil, foi a dança. O batuque, assim denominado porque os negros utilizavam um tambor, era o meio pelo qual se definia um ritmado para acompanhamento da dança. A dança era expressada através de umbigadas que ocorriam entre batuqueiros e batuqueiras, que obedeciam a batida dos tambores. Pela união dos ritmos musicais, tanto originários de Portugal, quanto os definidos pelo ritmo mais lento dos indígenas e mais fortes e cadenciados dos africanos, aos poucos tomaram forma e se diversificaram dando origem ao Samba. O termo samba advém da palavra *Semba* que, na língua africana, ‘quimbundo’, corresponde a umbigo. “Como a tradicional umbigada foi uma dança

criada pelos negros descendentes de africanos, há obviamente uma grande relação entre umbigada e samba” (URBANO, 2006, p. 95).

É nesse período que o samba, surgido dos morros cariocas, música típica das camadas pobres da cidade do Rio de Janeiro, foi transformado em mercadoria, amplamente disseminado e consumido por todas as classes sociais urbanas. O samba urbano, divertimento específico de um grupo de descendentes africanos que moravam na zona dos morros, do Mangue e do Estácio de Sá, tornou-se a música típica brasileira, com grande sucesso comercial:

Berço do novo samba urbano, o Estácio não terá, todavia, exclusividade no seu desenvolvimento. Quase simultaneamente, o “samba carioca”, nascido na “cidade”, iria galgar as encostas dos morros e se alastrar pela periferia afora, a ponto de, com o tempo, ser identificado como “samba de morro”. Até impor-se como tal e, mais, como ícone nacional, uma batalha, ora estridente, ora surda, teve que ser travada. Estava-se diante daquilo que Roger Chartier designa como “lutas de representações” 5. Tornava-se necessário remover resistências até no próprio campo de produção do samba, das gravadoras e dos hábitos musicais dos maestros. (PARANHOS, 2003, p. 84)

Os compositores e cantores profissionais, oriundos da classe média, iam aos morros em busca dos sambistas e para comprar os seus sambas. “Mais tarde, esses compositores passaram a compor seus próprios sambas, copiando o espírito de malandragem dos crioulos do morro” (Von SIMSON, 2007, p.26). O samba foi introduzido nos elegantes salões da sociedade brasileira e, muito prestigiado, promoveu uma revolução musical (URBANO, 2006). O samba, para cada região brasileira, é firmado em características específicas e recebe nomes diversos. No Nordeste, Von Simson (2007), será denominado de Coco. No litoral norte de Pernambuco, será denominado de samba de matuto e se caracterizará pela dança nos ranchos pastoris. Na Bahia será chamado de samba de roda, recebendo influência das religiões africanas, com forte presença de axé. No Rio de Janeiro, será definido, a princípio, como samba de partido alto, terá como característica o batuque africano.

No início do século XX, uma miscelânea musical, trechos de óperas, polcas, mazurcas, tangos, dominava os carnavais. Aos poucos o samba foi se definindo como um ritmo mais apropriado para o carnaval, surgindo os sambas carnavalescos. Mas, é com o surgimento das escolas de samba que o samba foi consagrado, definindo o seu espaço, atingindo um número grande de público, ampliando o seu

prestígio nacional e internacionalmente (URBANO, 2006). Em 1940, com os regulamentos impostos pelo Presidente Getúlio Vargas, surge o samba-enredo, em que as escolas de samba deveriam apresentar o tema do enredo do desfile do ano, tendo que ter necessariamente um fundo histórico e patriótico.

Aos poucos e de forma definitiva, o folguedo carnavalesco, sofreu o enquadramento necessário para a depuração dos fatores que poderiam sugerir perigo e para satisfazer o gosto da classe média branca, Von Simson (2007), para que tivesse aceitação unânime da sociedade brasileira:

A oficialização do desfile das escolas de samba, o regulamento imposto pela entidade promotora, os juizes oriundos das classes médias e mais abastadas, vão, aos poucos, estreitando esse processo de enquadramento. Mas foi sob a ação dos meios de comunicação de massa que esse processo se acelerou, e vemos, então, uma manifestação cultural, tipicamente popular, que ganhou certa notoriedade devido à sua originalidade, ver-se forçada, para afirmar e garantir esse novo status, a ir buscar ajuda de costureiros, cenaristas e coreógrafos brancos – profissionais que fossem capazes de realizar a necessária adaptação do folguedo ao gosto do público mais abastado e dos juizes do desfile, todos oriundos dos estratos mais elevados da população. (Von SIMSON, 2007, p. 28)

Refletindo sobre o carnaval atual, Queiroz (1995) considera que num primeiro instante o período de carnaval poderia representar a desobediência do conjunto das normas estabelecidas norteadoras dos comportamentos das pessoas. A ordem social deixaria de existir para se estabelecer a mistura de idades, cores de pele, sexos e de classes sociais. Durante esse período, se instalaria a desordem. No entanto, o que se observa é que a alegria e a excitação não se espalham por toda a cidade do Rio de Janeiro, e as escolas de samba, no seu desfile, seguem uma obediência singular à ordem. Linhares (2010) trata esta ordenação carnavalesca de falsa centralidade, em que, através da construção de espaços definidos para os desfiles, Sambódromo, tem os desfilantes na passarela e o público, passivamente a assistir o espetáculo. As diferentes formas de uso pelos meios de comunicação de massa, fez com que o carnaval refletisse o inverso do que realmente significava. Von Simson (2007, p. 28) reflete que o desfile das escolas de samba passou a ser “[...] o símbolo por excelência do mito da democracia racial brasileira”.

De modo geral, o período compreendido entre 1930 a 1988, é caracterizado pela reafirmação da criatividade popular, ao definir novas formas de brincar o carnaval, como a criação das escolas de samba; os fatos culturais passam a ser

consumidos, com o avanço do capitalismo, em que o carnaval, especificamente, é consumido ou no local do desfile, ou através dos meios de comunicação de massa, principalmente através da televisão; é reafirmada a dominação das classes mais ricas sobre as classes populares, por meio do processo impositivo dos gostos dos setores dominantes da sociedade.

O carnaval paulistano teve suas expressões nos principais bairros da cidade, estabelecendo-se em diferentes culturas e tradições. No bairro do Brás aconteceu a primeira manifestação carnavalesca de caráter popular (Von SIMSON, 2007; URBANO, 2006). Formado, essencialmente, por imigrantes estrangeiros, tinha a festa carnavalesca com características predominantemente europeia. As batalhas de confete, serpentinas e lança-perfumes, aconteciam nas principais ruas, acompanhadas de cordões de mascarados, grupos de Zé-Pereira, de muitas fantasias tanto de adultos, quanto de crianças. Os bailes carnavalescos eram muito procurados e famosos, como o do Teatro Colombo no Largo da Concórdia. O passeio era realizado em veículos abertos e elegantemente ornamentados, as caminhonetes e os caminhões eram enfeitados, onde as famílias e amigos fantasiados se divertiam ao som de marchinhas e sambas carnavalescos. A Associação Comercial organizava a infraestrutura, por meio de fundos que eram arrecadados para a iluminação e decoração das ruas, trajeto do desfile. As bandas de música faziam suas apresentações em diversos coretos distribuídos ao longo do percurso. Ademais, a Associação Comercial realizava concursos com premiação para as melhores bandas, os melhores carros decorados, os blocos e cordões mais luxuosos e originais. O carnaval do Brás atraía a população de diversos bairros, desde os mais próximos aos mais distantes.

No ano de 1916, surge o Carnaval do bairro da Lapa. Um grupo de operários, juntamente com comerciantes e industriais fundaram o Clube Carnavalesco Lapeano, que tinha como objetivo realizar os festejos de Momo. Financiados pelos comerciantes e industriais, Urbano (2006) os operários empreendiam a construção de carros alegóricos para o desfile. O anúncio do festejo acontecia uma semana antes do carnaval, por meio do desfile do grupo de clarins da Força Pública, pelas ruas do bairro. No primeiro ano de carnaval desfilaram pelas avenidas da Lapa o Cordão Paulistano da Glória, Camisa Verde e Branco, Vai Vai e as Escolas de Samba Lavapés, Nenê de Vila Matilde e a Peruche, despertando o interesse da

população da Capital. O carnaval na Lapa cresceu muito em tamanho e em importância, exercendo influência nos desfiles das Escolas de Samba.

No bairro da Água Branca, em meados de 1927, aconteceram os primeiros desfiles de rua, quando um grupo de rapazes criou o bloco carnavalesco Moderado, (URBANO, 2006). Os rapazes desfilavam com camiseta listrada, roupas velhas e caras pintadas. Ao passar dos anos, aumentou o número de integrantes e o grupo incorporou em seus desfiles os carros alegóricos, transformando-se em rancho. A estruturação das alegorias era realizada pelos operários e comerciantes. Em 1933, ocorreu o registro do grupo na Federação das Pequenas Sociedades Carnavalescas como Grêmio Recreativo Carnavalesco Moderado, obtendo autorização para desfilar na cidade e participar dos concursos nas emissoras de rádio e na Comissão de Divertimento Público. A captação de recursos financeiros acontecia por meio das atividades do tríduo de Momo, que aconteciam meses antes do Carnaval. No Parque da Água Branca, aconteciam todas as festividades carnavalescas de rua da cidade. Em 18 de janeiro de 1941, aconteceu nas dependências do Parque, a abertura do Carnaval, com a realização de um grande desfile no palco do auditório, destinado a receber o Rei Momo, sua corte e todas as afiliadas da Federação das Pequenas Sociedades Carnavalescas.

No bairro da Vila Esperança, no início da década de 1930, havia uma banda denominada de La Murga Del Tio Curro, constituída por espanhóis e descendentes e que tocavam profissionalmente. Essa banda, durante o Carnaval, tocava em clubes, coretos, em outros bairros e até mesmo em outras cidades. Os instrumentos que utilizavam eram de papelão e taquara de bambu. Vestiam-se de 'fraque', confeccionado de sacos de estopa, que eram doados pela Companhia de Cigarros Castelões. O Carnaval de rua da Vila Esperança, tem sua origem da necessidade de se formar um carnaval próprio do bairro, para diversão da população, e para se promover a união dos clubes, de modo a beneficiá-los no período carnavalesco. A Associação Atlética 5 de julho, foi o primeiro clube a participar do desfile carnavalesco de rua. Os carros alegóricos constituíam a principal atração do Carnaval da Vila Esperança, confeccionados por seus moradores, especialistas em decoração, carpintaria, gesso, iluminação e outras especialidades. Trabalhavam voluntariamente e, por vezes, disponibilizavam recursos próprios para a confecção das alegorias. A quantidade de clubes cresceu muito e, para abrilhantar o desfile de carnaval, Urbano (2006), cada clube escolhia uma marcha carnavalesca de sucesso

e tinha que fazer uma nova letra. Muitos artistas, cantores, compositores frequentavam a Vila Esperança, prestigiando o seu festejo.

Diante da expressividade e do envolvimento dos artistas e da população no carnaval, a Profa. Maria Aparecida Urbano reflete:

O Carnaval é obra de artistas populares, verdadeiros mestres na arte de criação-recriação de um mundo onde o sonho se mistura à realidade, onde a ilusão, o imaginário fantástico se confunde com a racionalização da pesquisa e do perfeccionismo da experimentação técnica.

O Carnaval possui tradições profundas, e a sobrevivência das festas carnavalescas com suas diversidades identifica-se num ponto: o gosto pelo espetacular.

Sob o clima carnavalesco, o povo e as avenidas se transformam. O espírito do Carnaval liberta as pessoas, que se comportam de maneiras muito diferentes do seu dia-a-dia. Isto explica o papel das fantasias e das máscaras que escondem o indivíduo austero dos dias normais. Ele se torna outro e projeta outra imagem de si. O Carnaval abre espaço para a alegria explícita, que transparece nas figuras dos palhaços e do Rei Momo. (URBANO, 2006, p. 23)

Diante dessa abordagem histórica, é possível compreender que, o carnaval enquanto manifestação popular deve retratar a arte e a cultura brasileiras, mantendo em suas linhas a história que deve ser transmitida para todas as gerações. Ademais, a criatividade, enquanto fator essencial dos festejos carnavalescos foi elemento fundamental para que a classe social mais humilde superasse as dificuldades impostas pelas classes sociais mais ricas ou pelas regulamentações estabelecidas pelo poder público, idealizando e criando outras formas de festejar, Zé-Pereira, ranchos, cordões, blocos e Escolas de Samba.

3.2 Escola de Samba: origem, conceito e estrutura

A primeira Escola de Samba nasceu no final da década 1920, na cidade do Rio de Janeiro, no Estácio, constituída por um grupo de sambistas que tinham a liderança de Ismael Silva, Urbano (2006), denominada de 'Deixa Falar'. Inicialmente, a 'Deixa Falar' se assemelhava aos blocos carnavalescos existentes no Rio de Janeiro. No entanto, os seus criadores procuravam diferenciá-la, sendo que o primeiro fator de diferenciação foi a atribuição do nome Escola de Samba. Por outro lado, tinham os ranchos como exemplos a serem seguidos, porque eram

identificados como a parte comportada do carnaval e, por conseguinte, aceita na sociedade. O primeiro ano de desfile da 'Deixa Falar' aconteceu no ano de 1929.

O desfile festivo, Cavalcanti (2002), foi o fator fundamental para a constituição das escolas de samba e, no início da década 1930, o desfile estimulava a competição entre as entidades, possibilitando a definição de uma forma artística peculiar. No final da década de 1930, Urbano (2006, p. 100),

[...] o Governo do Presidente Getúlio Vargas intervém nas Escolas, obrigando-as a abordar em seus enredos ou temas fatos históricos nacionais, com o objetivo de popularizar as figuras dos nossos heróis [...].

Em 1932, aconteceu o primeiro torneio de Escolas de Samba, com o patrocínio do jornal Mundo Esportivo, na Praça Onze, em que a Estação Primeira de Mangueira foi a vencedora. Os desfiles carnavalescos substituíram os torneios e à medida que as escolas mais antigas, Portela (1923) e Mangueira (1928), se estruturavam, novas escolas surgiam. Em 1935 ocorreu o primeiro desfile oficial no Rio de Janeiro:

Com o crescimento das Escolas, elas passaram a ser imbuídas de regras e regulamentos. O primeiro foi o "tempo marcado" para a apresentação do desfile. Com isso os sambas-enredos, que eram extensos, foram reduzidos ao máximo, criando-se, então, estribilhos que chamassem mais a atenção da população e que fossem de fácil assimilação. E conseqüentemente vieram os regulamentos de desfiles e os quesitos de julgamento, para a escolha das melhores Escolas. (URBANO, 2006, p. 100)

A premiação pode ser entendida como o meio pelo qual se fez, eficazmente, o enquadramento dos grupos e das agremiações carnavalescas (AUGRAS, 2008). A premiação pelo desempenho enfatiza os padrões de apresentação, ao mesmo tempo em que dissuade outros grupos e agremiações da tentativa de experimentar ações desviantes. Com a aparência de valorização da cultura popular, o concurso estabelece uma hierarquia de valores, alguns estéticos outros políticos, que reafirma determinadas atuações e puni outras, mantendo um modelo estável e de fácil fiscalização. O anseio de brilhar será a preocupação das escolas de samba, que entenderão a necessidade de obedecerem às regras estabelecidas. Em larga medida, o desenvolvimento das escolas de samba é estabelecido nas bases da docilidade, da resistência, do confronto, da negociação trazendo em cena a busca

pela solução do conflito entre o desejo e a necessidade, entre a expressão original e as exigências dos patrocinadores.

Analisando o contexto da competição entre as agremiações carnavalescas, Cavalcanti (2002), é possível compreender que a competição carnavalesca possibilitou a incorporação de novas escolas e a eliminação das escolas antigas, quer seja pelo desaparecimento, quer seja pela incorporação com outras entidades formando uma nova. A forma artística do desfile carnavalesco foi definida completamente na década de 1950. As etapas para a construção do desfile compreendem a escolha do tema, que será desenvolvido como enredo. O enredo é transformado nas linguagens plásticas das fantasias e alegorias, e no ritmo musical do samba-enredo.

Em São Paulo, as Escolas de Samba são originárias das raízes do batuque. Os negros escravos, Urbano (2006), oriundos de várias regiões da África, trouxeram seus costumes, suas crenças e suas danças; realizavam seus batuques nas fazendas onde eram confinados, com a permissão dos seus senhores. Até meados da década de 1930, o Carnaval era festejado por ranchos, blocos e cordões. Ao longo do tempo os blocos e os cordões, perderam força, em decorrência da atuação da polícia que coibia as manifestações pelas ruas dos bairros, ao mesmo tempo em que os bairros perdiam suas características iniciais, enquanto os bailes carnavalescos cresciam via-se nitidamente as mudanças da forma de brincar o carnaval:

A reprodução da festa carnavalesca, nestas condições de desintegração do bairro e de dispersão dos núcleos festivos, teve de se refazer em uma nova base: uma base metropolitana. Este é o contexto social da decisão política que, em 1968, decide por uma regulamentação dos festejos, pela busca de meios de sustentá-lo financeiramente e – enfim – na metrópole dos espaços indiferenciados e analiticamente recortados, acaba por desbastá-los de suas complexidades fazendo-os cativos de um desses espaços funcionais: a falsa centralidade carnavalesca. (LINHARES, 2010, p. 9)

Na gestão do prefeito Fábio da Silva Prado, em 1934, é realizado o primeiro desfile carnavalesco de São Paulo, após ter sido instituída a primeira Escola de Samba, denominada de Escola de Samba Primeira de São Paulo. Outra escola de samba de grande relevância na capital paulista foi a Sociedade Recreativa Beneficente Esportiva Escola de Samba Lavapés, fundada por Francisco Papa e Deolinda Madre, frequentadores das escolas de samba cariocas. As pessoas das

camadas mais humildes da sociedade paulistana, normalmente negros e mulatos, eram a maioria dos frequentadores das escolas de samba. Os desfiles das escolas aconteciam na Avenida São João e no Vale do Anhangabaú e tinha o incentivo financeiro de Clubes de Lojistas, Amigos de Bairros, jornais, emissoras de rádio e televisão.

O primeiro desfile oficial em São Paulo aconteceu após a oficialização do Carnaval, Urbano (2006), em 1967, pelo Prefeito Faria Lima e com a regulamentação das Escolas de Samba, Blocos e Cordões Carnavalescos. O desfile carnavalesco aconteceu na 'Passarela do Anhangabaú', com a participação de dezoito entidades: Escola de Samba Nenê da Vila Matilde, Sociedade Esportiva, Recreativa e Beneficente Unidos do Peruche, Sociedade Recreativa, Beneficente e Esportiva Lavapés, Grêmio Recreativo Mocidade Camisa Verde e Branco, Cordão Carnavalesco e Esportivo Vai-Vai, Cordão Carnavalesco Fio de Ouro de Bela Vista, Escola de Samba Acadêmicos do Ipiranga, Grêmio Recreativo Mocidade Alegre, Sociedade Príncipe Negro de Vila Prudente, Grêmio Recreativo Estrela Brilhante, Escola de Samba Império do Cambuci, Grêmio Recreativo Unidos de Vila Maria, Grupo Folclórico Irmãs Ibejy, Escola de Samba Acadêmicos do Peruche, Grêmio Recreativo Acadêmicos do Tatuapé, Folha Azul dos Marujos, Sociedade Carnavalesca Morro da Casa Verde, Escola de Samba Primeira de Santo Estevão. Em 1990, no mandato da Prefeita Luiza Erundina o Carnaval Paulistano e as manifestações artístico-populares foram oficializados.

As escolas de samba apresentam estrutura organizacional complexa, exigindo de todos os seus membros muito comprometimento para a realização de todas as suas ações, não somente para a realização do desfile carnavalesco. Certamente que a estrutura atual das agremiações está em conformidade com as exigências legais, bem como de acordo com o modelo que faz com que as entidades possam ser melhores administradas quanto a captação e aplicação dos seus recursos. As escolas de samba têm inspirado pesquisas acadêmicas no âmbito da administração de empresas, por estarem focadas para a administração de resultado. Pode-se observar os trabalhos desenvolvidos por Marcelo Gerson Pessoa de Matos (2007), Carla Alves Lopes, Maria Cecília Bezerra Tavares Malaia e José Carlos Vinhais (2010), Robson Ramos Oliveira e Josir Simeone Gomes (2009), Denis Terezani (2010), Cesar Tureta (2011). Diante dessa complexidade organizacional, Maria Aparecida Urbano analisa:

O samba cresceu, desenvolveu-se, modernizou-se, espalhando-se pelo mundo, levando a sua Escola de Samba, a 'Escola da Vida' e ensinando a todos os povos o ritmo aqui nascido, a nossa cultura, os nossos valores, os nossos costumes e a nossa alegria pura e descontraída (URBANO, 2006, p. 243).

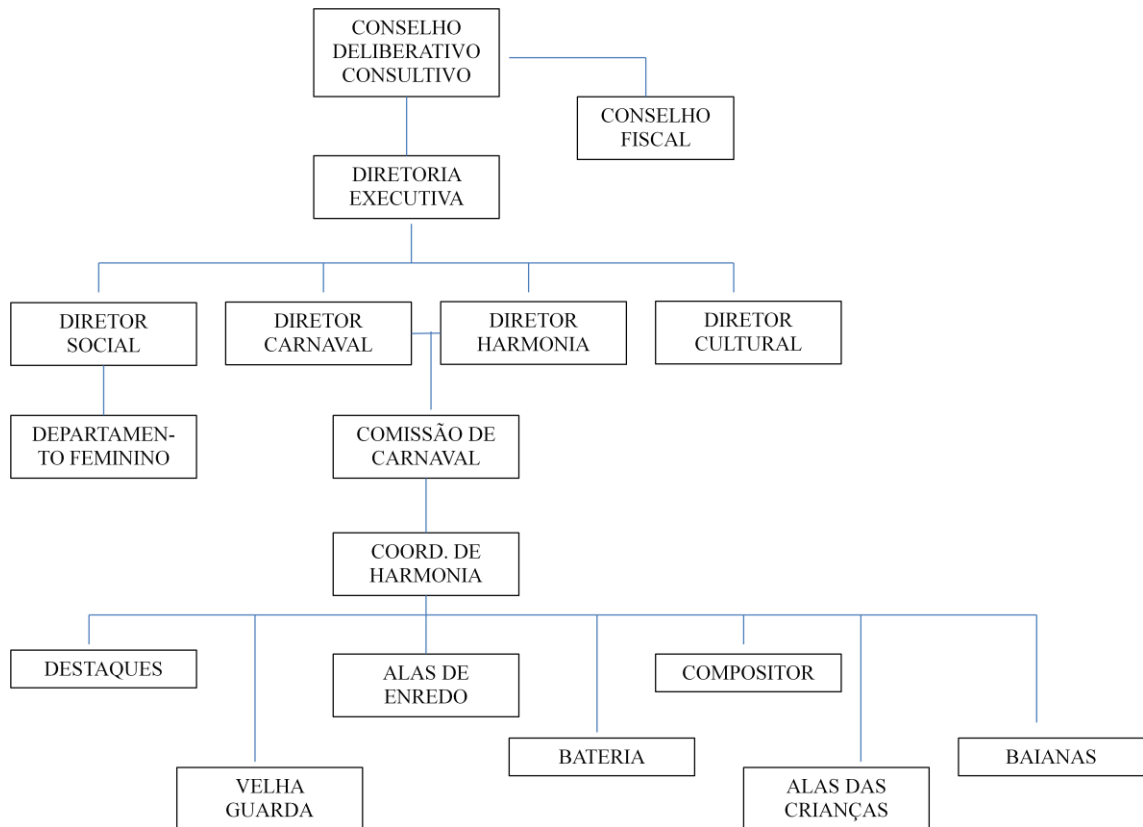


Figura 5. Organograma de uma escola de samba.

Fonte: Urbano (2006, p. 134)

As Escolas de Samba agregam em si as estruturas e manifestações de outros modelos de grupos que foram meios pelos quais a população pudesse se divertir no carnaval. Elas surgiram a partir de um processo contínuo de adaptações e melhorias que se faziam necessárias, segundo os fatores sociais, econômicos, políticos e legais. Atualmente, o desfile carnavalesco é destacado pelas escolas de samba que conduzem para o Sambódromo a beleza artística e a cultura, com fantasias e alegorias cheias de beleza e tecnologia. Essas entidades tem se tornado cada vez mais organizações complexas e inovadoras, exigindo dos seus participantes conhecimentos, experiências, habilidades técnicas e criatividade. Cada vez mais são compreendidas enquanto organizações voltadas para resultado, com a necessidade

de definir e administrar os recursos necessários para a realização do desfile carnavalesco.

No próximo capítulo serão analisados os fatores da cultura organizacional que influenciam a gestão da criatividade na escola de samba Vai Vai, conforme a elaboração do protocolo de estudo de caso para o desenvolvimento deste trabalho. A partir das abordagens históricas da agremiação muitos dos elementos que definem a expressão da criatividade dentro da organização e que tem mantido o seu jeito de fazer carnaval serão observados.

4 ESTUDO DE CASO: ESCOLA DE SAMBA VAI VAI

Neste capítulo será abordada a Escola de Samba Vai Vai, sua história e as ações voltadas para a gestão da criatividade a partir da sua cultura organizacional. Enquanto estudo de caso será aplicado o protocolo de estudo de caso proposto por Yin. Os dados para o desenvolvimento do conteúdo deste capítulo foram obtidos no site oficial da escola, em entrevista com o diretor de harmonia Sr. Fernando Penteado e por meio de observação direta na entidade, nos ensaios realizados na quadra da escola.

4.1 Escola de Samba Vai Vai: aspectos históricos

Pelos idos do ano de 1928, no bairro da Bela Vista, Bixiga, circulava um grupo de amigos tocando instrumentos de percussão e sopro, sob a liderança de Sardinha. Eram eles: Livinho, Fredericão, Henricão, Tino, Lourival (Loro), Lazinho, Lolo, João Penteado, Louza, Tonica, Biau, Zé Negrão, Fumaça, Zico, Isqueirinho, Argemiro, Zui, Ditinho Cristo (primeiro baliza do cordão), Guariba, Genésio, Moacir Arrelia, Moacir Mãe D'Água e Leco. Este grupo era uma verdadeira família e tinha um objetivo comum, a de fazer samba da melhor qualidade.

As mulheres também estiveram presentes como: Dona Castorina, Dona Iracema, Maria Preta, Ana, Dona Florinda, Dona Iria, Iara, Vó Anacleta, Dona Maria, Lucíola, Pítica, Clarinda, Ondina, Nizete, Vitorina, Olga, Sinhá, Dona Nina, Odila, Dirce, Antonieta (a primeira rainha do cordão). As crianças eram representadas por Diamantino (Seu Nenê), Paulo Geremias (Seu Portela), Iço, Moleque, Acácio, Carneirinho, e outros.

O conceito que tinham na comunidade não era muito bom, porquanto eram tidos como penetras e arruaceiros, sendo lembrados somente quando tocavam na beira do campo nos jogos do Cai-Cai (time de futebol que tinha em seu uniforme as cores branco e preto). Com a finalidade de satirizarem este time de futebol e as gozações que surgiam entre eles, denominaram a turma do VAE-VAE. A fama da

turma cresceu na região, e em aproximadamente dois anos, eles participavam das boas festas e da folia de carnaval no bairro.

Em 01/01/1930, com a instauração da política do então Presidente da República Getúlio Vargas, vários partidos políticos e clubes foram extintos, sendo preservados os grupos de manifestações culturais. Nesta época, foi instituído legalmente o CORDÃO CARNAVALESCO E ESPORTIVO VAE VAE. As cores oficiais do cordão foram o preto e o branco, e o primeiro estandarte foi feito de cetim preto ornados com franjas brancas, tendo como símbolo no centro o desenho de uma Coroa com dois ramos de café e abaixo dos ramos de café vinha o nome do cordão que naquela época se escrevia VAE VAE, seguido da data de fundação.

Os ramos de café foram escolhidos justamente para mostrar a soberania de São Paulo, quanto à cultura do café, que era uma das fontes de riqueza do país na época. Boa parte dos Barões do Café de São Paulo morava em lindos casarões na Avenida Paulista, com prestígio de riqueza era comum promoverem grandes festas, com muita música, fartura e comida de boa qualidade, que eram feitas pelas pretas velhas quituteiras, muitas delas, esposas de fundadores do cordão. Com uma bela mão para o fogão, estas quituteiras gozavam de grande prestígio junto aos Barões e, assim, com muito jeitinho conseguiam a participação deles no Cordão Vai-Vai, assinando a livro de ouro, suas contribuições, que eram destinadas na compra de tecidos para fantasia e parte dos instrumentos.



Figura 6. Símbolo do Vai-Vai

Fonte: www.vaivai.com.br

A Coroa simboliza a realeza e a magnitude da raça negra, que na época era comum o tratamento entre os negros de 'Oi meu rei. Oi minha rainha'. Este tratamento advém do período de escravidão. O símbolo foi idealizado por Fredericão, desenhado por Sardinha, tendo sido a coroa portuguesa a base, e confeccionado por Dona Iracema. O estandarte passou a ser a representação máxima do cordão e imediatamente resolveram designar uma pessoa para conduzi-lo, tendo sido escolhida a Pitica, que posteriormente passou a lara, sendo sucedida por Dona Iracema.

O primeiro samba para o Cordão foi desenvolvido em 1928, por Henrique Felipe da Costa, o Henricão (nos anos 1980, tornou-se o primeiro Reio Momo Negro do carnaval paulistano) com o título 'Quem vive aborrecido distrai no bloco carnavalesco Vai Vai'. Em pouco tempo, o Cordão Vai Vai, passou a ser respeitado por todos, com sua bateria inconfundível. À frente da bateria Seu Livinho, primeiro apitador, comandou a bateria até meados dos anos 1940. Destacavam-se os batuqueiros Sebastião Eduardo do Amaral, conhecido como Pé Rachado, que assumiu o cordão após a saída de Seu Livinho; Walter Gomes de Oliveira, o Pato N'Água, comandou a bateria até metade dos anos 1950, tendo sido considerado o apitador dos apitadores. Entre os apitadores destacam-se nomes como Flavinho, Wanderlei, Louzazinho, Bolinha (ganhador do apito de ouro no Ibirapuera em 1968) e Feijoada, o último apitador do cordão.

Dos batuqueiros mais conhecidos temos como destaque Seu José Jambo Filho, conhecido como Seu Chicle, que trouxe à bateria o repenique na metade dos anos 1960, e o Tinho, que conquistou, no Ibirapuera, o título de melhor batuqueiro solando no repenique a música Pata-Pata, de Miria Makiba, em 1970. Tantos outros nomes constam na história da Escola, pela destreza, pela competência, pelas inovações, lembrados respeitosamente por todos os componentes da entidade. Zelão, o palhaço negro, que realizava malabarismos com sua bengala. Dona Ana Penteadado que, desde a época do cordão sempre desfilou de baiana, tornando-se mais tarde, a baiana símbolo da Escola de Samba Vai-Vai.

O primeiro desfile oficial do Cordão Vai Vai, ocorreu em fevereiro de 1930, com o tema 'São Paulo e o samba', feito por Henricão: – 'SALVE SÃO PAULO, TENS O CÉU COR DE ANIL, / POSSUI A RIQUEZA E A GRANDEZA ÉS O CORAÇÃO DO BRASIL' – as fantasias eram livres, e a cor predominante era o preto e o branco. O segundo desfile aconteceu em 1931, com tema livre e contado um

samba exaltação ao Cordão Vai Vai; devido a revolução, em 1932 o cordão não desfilou, retornando em 1933, com o tema 'Homenagem a Marinha Brasileira', com todos os integrantes vestidos de marinheiros. Djalma Branco, juntamente com o Carioca elaboraram grandes enredos na década de 1960. Em 1968, com o enredo 'A vinda da família real', a Escola teve a primazia da participação do figurinista da mais alta costura da época, o costureiro Denner, revolucionando o samba paulistano.

A década de 1970 foi de muitas mudanças para o samba paulistano, que afetaria a estrutura do Cordão Vai Vai, visto que se comentava a elevação dos Cordões para Escola de Samba. Na época existiam três Cordões, Cordão Carnavalesco e Esportivo Vai Vai, Cordão Carnavalesco Camisa Verde e Branco e o Cordão Fio de Ouro da Bela Vista, e sete Escolas de Samba. O número de sambistas dos Cordões era superior que às escolas de samba, sendo um dos fatores determinantes para a transformação dos cordões.

Tendo em vista as modificações, no início da década de 1970, o Presidente do Cordão Vai Vai, o sambista Pé Rachado, busca reforços trazendo o apitador Feijoada e entre os batuqueiros Tadeu, que mais tarde tornou-se um dos grandes mestres de bateria do carnaval paulistano.

As primeiras eleições no cordão datam em 1971, tendo o primeiro presidente eleito o sambista Pé Rachado. Chicle foi eleito em 1973. Durante quarenta e quatro anos de sucesso da era cordão, incluindo os dois anos não oficiais, 1928-1971, o Vai Vai teve sete presidentes: Seu Livinho, Pé Rachado, Sabino, Arnaldo, Têti, Armandinho e Ângelo Careca.

Na década de 1970, um chargista da Folha de São Paulo, frequentador do Vai Vai, durante uma das reuniões na quadra, em uma conversa descontraída desenhou uma caricatura retratando as pessoas que estavam presentes. O Criolé expressa o perfil dos ritmistas da época e não de uma pessoa específica. Durante muito tempo o Criolé foi usado no carro abre alas da escola, nos desfiles carnavalescos.



Figura 7. Crialé

Fonte: www.vaivai.com.br

Outro símbolo que expressa a história do Vai Vai é a Saracura. Na década de 1920, havia no bairro da Bela Vista, o Ribeirão Saracura. Era uma região brejeira onde a ave Saracura frequentava constantemente. Esta região era habitada pela maioria das famílias negras do bairro. Na época, as pessoas do bairro faziam distinção entre os que moravam na parte denominada de saracura Grande, onde está a Rua Rocha, e a saracura pequena, atualmente a Rua São Vicente, onde está localizada a quadra da agremiação. Saracura tornou-se uma expressão pejorativa, quando os moradores da parte mais alta do bairro, se referiam aos moradores da parte baixa, da região brejeira, como ‘os brejeiros’, ‘os saracuras’. Os deboches eram freqüentes: ‘Olha lá o povo brejeiro, que mora com as saracuras... Olha aqueles saracuras’. Dois compositores do Vai Vai, Tini e Guariba, compuseram o primeiro samba em homenagem a Saracura. Tornou-se uma marca na história da agremiação, sendo, até os dias de hoje, cantado. Da expressão depreciativa se tornou um símbolo de orgulho da escola.



Figura 8. Saracura

Fonte: www.vaivai.com.br

A escola de samba Vai Vai se caracteriza por não ter 'dono'. As pessoas participam com suas habilidades, conhecimentos, por gostar de samba e pela vontade de sambar. A agremiação é a entidade que conquistou mais títulos no carnaval paulistano, estando entre as três primeiras escolas em títulos no Brasil. Se considerar o período que participou como bloco carnavalesco, torna-se a entidade carnavalesca com o maior número de títulos no Brasil.

Quadro 6. Conquistas e enredos do Vai-Vai

ANO	TÍTULO	SAMBA ENREDO
2012	'Mulheres que Brilham - A força feminina no progresso social e cultural do país'	3º lugar
2011	A Música Venceu	Campeã
2010	80 anos de arte e euforia. É bom no samba, é bom no couro. Salve o duplo Jubileu de Carvalho	3º lugar
2009	<i>Mens Sana et Corpore Sano</i> - O Mlênio da Superação	Vice-campeã
2008	Acorda Brasil, a saída e ter esperança	Campeã
2007	O 4. Reino, O Reino do Absurdo	3º lugar
2006	São Vicente, aqui começou o Brasil	Vice-campeã
2005	Eu também sou imortal	5º lugar
2004	Quer conhecer São Paulo? Vem pro Bixiga pra ver...	11º lugar
2003	Entre Marchas, Galopes e Cavalgadas	5º lugar

ANO	TÍTULO	SAMBA ENREDO
2002	O número 7	5° lugar
2001	O Caminho da Luz, a Paz Universal	Campeã
2000	Vai-Vai Brasil	Campeã
1999	Nostradamus	Campeã
1998	Banzai! Vai-Vai	Campeã
1997	Liberdade ainda que Vai-Vai	Vice-campeã
1996	A Rainha, a Noite tudo transforma	Campeã
1995	Deu Poesia na Terra da Garoa	4° lugar
1994	Inã-Guê: pegando Fogo	8° lugar
1993	Nem tudo que reluz é Ouro	Campeã
1992	Por mares nunca dantes navegados	Vice-campeã
1991	O Negro em Forma de Arte	Vice-campeã
1990	60 Anos no Reino das Bananas	3° lugar
1989	Escreveu não leu o Palco é meu	3° lugar
1988	Amado Jorge, a História de uma Raça Brasileira	Campeã
1987	A Volta ao Mundo em 80 Minutos	Campeã
1986	Do jeito que a gente gosta	Campeã
1985	Água de Cheiro	Vice-campeã
1984	O Sol da Onça Caetana ou Miragens do Sertão	4° lugar
1983	Se a Moda pega...	Vice-campeã
1982	Orun Aiyê - O Eterno Amanhecer	Campeã
1981	Acredite se quiser	Campeã
1980	Orgulho da Saracura	3° lugar
1979	Festa de um Povo em Sonho e Fantasia	4° lugar
1978	Na Arca de Noel quem entrou não saiu mais	Campeã
1977	Padre José Maurício	Vice-campeã
1976	Solano Trindade, o Menino do Recife	Vice-campeã
1975	O Guarani	5° lugar

ANO	TÍTULO	SAMBA ENREDO
1974	Samba, Frevo e Maracatu	Vice-campeã
1973	Lamartine Babo - Hino ao Carnaval Brasileiro	Vice-campeã
1972	Passeando pelo Brasil o samba mostra o que é seu	Vice-campeã
1971	Independência do Brasil	Vice-campeã
1970	Princesa Leopoldina	**
1969	O Aleijadinho	Vice-campeã
1968	Exaltação à Família Real	Vice-campeã
1933	Samba em homenagem à Marinha Brasileira	**
1931	Samba em exaltação ao cordão Vae-Vae	**
1930	Salve São Paulo, tens o céu cor de anil/ Possui a riqueza e a grandeza, és o coração do Brasil	**

Fonte: www.vaivai.com.br/default.asp

4.2 A Estrutura do Vai Vai

O Vai Vai apresenta uma estrutura composta por diversos departamentos e cargos. Os ocupantes dos cargos podem ser eleitos ou ocupá-los por meio de indicação. O presidente é eleito através de votação realizada entre os componentes da entidade, que formam o Conselho da Escola. Tem mandato de quatro anos, podendo ser reeleito por um período igual de tempo. O presidente faz indicação dos nomes das pessoas que comporão os cargos de confiança. As informações relacionadas à estrutura da escola foram obtidas por meio do site da entidade, bem como das entrevistas realizadas.

- Departamento de Assistência Social – é atribuída a responsabilidade pelos projetos sociais da agremiação. Entre os projetos desenvolvidos, encontram-se: apoio psicológico, alfabetização de adultos, aulas de capoeira, dança, inglês, bolsa de ensino, Brasil alfabetizado, escola de bateria, oficina ler e ouvir, parceria com a Secretaria de Administração Penitenciária, projeto

barracão, programa de saúde, viva leite criança, viva leite idoso. Este departamento expressa a responsabilidade da agremiação com a comunidade e com a integração social dos indivíduos. As ações desenvolvidas pelo Vai Vai tem merecido muito respeito da comunidade onde está situada a entidade.

- Departamento de Esportes – tem como responsabilidade ações voltadas para a equipe de futebol do Vai Vai, que desde 1928, quando era denominado Cai-Cai, participa de campeonatos e amistosos. A equipe alimenta a tradição da escola.
- Departamento de Informática – tem como função fazer toda a manutenção necessária no site da escola, mantendo-o atualizado, além de desenvolver ações voltadas para a tecnologia da informação. Disponibiliza, por meio eletrônico, todas as informações necessárias para os integrantes da agremiação, bem como para todas as pessoas interessadas.
- Departamento Social – compete a este departamento recepcionar os visitantes, oferecendo tudo o que for necessário para lhe proporcionar bem-estar, as escolas co-irmãs, pessoas reconhecidas da mídia e do meio do samba, viabiliza reuniões dos interessados com o Presidente ou com diretores-executivos da escola. O Departamento Social se faz presente em todos os eventos da agremiação.
- Diretoria Administrativa – composta por Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro, Secretário, eleitos pelo Conselho da Escola.
- Diretores Nomeados – Diretor de Bateria, Diretor de Carnaval, Diretor de Harmonia, Diretor Cultural, Diretor Social. Esses diretores formam a Comissão de Carnaval sob a liderança do Diretor de Carnaval, que é o elo com o carnavalesco. Compete ao Diretor de Carnaval passar todas as informações necessárias para o Carnavalesco, para se produzir o carnaval.

Pelas narrativas históricas é possível perceber elementos da cultura Vai Vai, bastante forte como à concepção de família, fazer samba da melhor qualidade, a forma de participação das pessoas, percebida pela liberdade de expressão da criatividade dos seus integrantes e pelas habilidades e competências. Esses fatores são observados na análise do estudo de caso, por meio das falas das pessoas entrevistadas e através da observação direta, nos ensaios na quadra da agremiação e no sábado de feijoada.

4.3 Cultura Organizacional e Gestão da Criatividade no Vai Vai: análise dos resultados

Com o objetivo de facilitar a compreensão das informações obtidas e proceder a organização da análise, observa-se o roteiro para a coleta de dados exposto no quadro 2. Em seguida a análise é procedida observando-se o referencial teórico, de modo a garantir a fundamentação dos dados coletados e proceder em conformidade com o protocolo de estudo de caso, quadro 1.

4.3.1 Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências

As questões referentes a esse tópico foram respondidas pelos entrevistados observando comparativamente o desfile carnavalesco atual em relação aos desfiles realizados 'antigamente'. As exigências quanto ao tempo, a presença da mídia, os recursos financeiros foram citados, como fatores desafiadores para a agremiação:

Hoje, realizar um desfile carnavalesco envolve muito dinheiro.

Antigamente, as escolas bailavam pela avenida. Não tinha esse compromisso que se tem hoje com o tempo, com a televisão. Atualmente, o samba enredo parece mais uma marcha enredo.

O Vai Vai é uma escola que se atualiza. Temos a nossa história, mas sabemos que temos que se adequar ao presente. Sem dúvida que tem que

ter muita criatividade. Talvez isso mostra a quantidade de títulos que temos. Nós nos orgulhamos de ter um presidente jovem, com 35 anos de idade. Isso mostra que a Vai Vai, com seus 82 anos, é uma escola atualizada no seu tempo.

Anualmente o trabalho de uma agremiação sambística é contínuo e exige muita dedicação. São vários desafios que compõem a produção de um carnaval: fantasias bem confeccionadas, alegorias com acabamento e visual perfeitos, samba de enredo cantado pela Comunidade, evolução e harmonia sincronizados durante o desfile, cadência do samba e outros fatores. No último carnaval (2012: Mulheres que Brilham – A força feminina no progresso social e cultural do país), a escola de samba foi penalizada nos quesitos evolução, samba de enredo e fantasia. Algumas falhas sinalizadas pelos jurados e que, sem dúvida, nortearão a Escola para o próximo enredo.

Essas foram expressões dos entrevistados, demonstrando a necessidade que a escola de samba Vai Vai tem de se adequar as exigências do presente, sem, no entanto, perder a sua história, o seu jeito de fazer carnaval. Ao mesmo tempo em que se alimenta o orgulho dos carnavais ‘antigos’, com sentimento de nostalgia, compreende-se que existem elementos que fazem com que a agremiação mantenha-se atualizada. Outro fator que assegura essa atualização da entidade na fala de um dos entrevistados é a presidência, conferida a uma pessoa jovem.

O que foi observado na quadra, tanto nos ensaios, quanto no sábado de feijoada, é a presença de muitos jovens, juntamente com as pessoas mais velhas. A fala do presidente ressaltando a importância dos parceiros para a realização do carnaval 2012. Em diálogo com uma pessoa, ela relatou a importância da escola estar na mídia e que vem como resultado do desfile realizado no ano anterior, 2011, quando a escola inovou conduzindo para a avenida a história de um maestro. Isso despertou a atenção da mídia. Em contrapartida, dizia ainda essa pessoa, a responsabilidade da escola tem aumentado em cada desfile que realiza.

As entrevistas e as observações demonstram que a Vai Vai apresenta uma característica das organizações criativas, pelo esforço que empreende em se adaptar às novas realidades, conforme abordagens realizadas por Alencar, 1995; Kao, 1997; Strother, 1968. Existe um esforço contínuo da escola em estar de acordo com o seu tempo e tanto quanto possível, conseguir identificar o futuro, o que demonstra a capacidade que a agremiação tem de se adaptar às mudanças. O recurso financeiro foi abordado por Amabile (1998) como um dos recursos que afetam a criatividade, podendo favorecer ou dificultar a implantação das ideias criativas. Desta forma, percebe-se a coerência das respostas com a realidade vivida

pela instituição e com os seguintes resultados que a agremiação tem conquistado nos desfiles.

4.3.2 Respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos

Nesse tópico, os entrevistados destacaram a escola como sendo uma entidade de famílias. Os seus integrantes são, em sua grande maioria, filhos, netos, bisnetos, irmãos, primos, o que favorece o estabelecimento de uma relação interpessoal bastante respeitosa. Quanto aos fatores do ambiente que inspiram a criatividade, os entrevistados destacaram a dificuldade que devem enfrentar para a realização dos ensaios, em razão do período das chuvas, e o espaço aberto em que as pessoas podem conversar diretamente com o seu diretor:

Eu digo que a Vai Vai é uma grande família. Aqui a gente encontra filhos de pais que estão na escola desde os quatro anos de idade. Eu mesmo entrei quando tinha quatro anos. Hoje tenho aqui o meu filho, minha filha, genro, meus netos.

A criatividade faz parte da escola. Todos nós precisamos ser criativos para poder realizar os ensaios, porque é um período de chuva e nós não temos uma quadra coberta que caiba a quantidade de pessoas que vem para o ensaio. A gente tem que ensaiar na rua. Aí já se vê a criatividade das pessoas.

A criatividade a gente vê na pessoa que vem pra escola querendo sambar, a gente já fica de olho. A nossa escola é aberta. As pessoas podem conversar direto com seus diretores, dar suas ideias, suas opiniões.

Os ensaios são realizados com o principal objetivo de familiarizar os componentes à agremiação. Além disso, toda Ala possui um responsável para manter a sinergia, a frequência e o acompanhamento das atividades da Escola, através de comunicados, reuniões, envio de informações via internet ou pessoalmente.

Os ensaios são realizados com o principal objetivo de familiarizar os componentes à agremiação. Além disso, toda Ala possui um responsável para manter a sinergia, a frequência e o acompanhamento das atividades da Escola, através de comunicados, reuniões, envio de informações via internet ou pessoalmente.

Organização, disciplina, pontualidade são fundamentais para o bom andamento dos trabalhos.

O que foi observado é o respeito que as pessoas têm umas para com as outras. Na escola de samba há convívio das diferenças em termos de raça, classe social, faixa etária, nível intelectual e profissional, tudo se mistura de modo muito respeitoso. Foi observada a liberdade que as pessoas têm em se aproximar e conversar com os diretores. Uma senhora se aproxima do diretor de harmonia e faz elogios quanto à fantasia do ano de 2012, considerando melhor que do ano anterior. Outro se aproxima de um diretor em pergunta quanto ao vestuário que deverá ser usado na festa dos oitenta e dois anos que será realizada no Anhembi. Um rapaz se dirige ao diretor para fazer algumas considerações pertinentes aos ensaios. Em conversa com um integrante, ela relatou que foram identificados alguns olhares menos respeitosos para com ela e rapidamente foi resolvido esse problema, quando o presidente ao saber, fez com que todos fizessem valer o valor de respeito entre todos.

Os fatores aqui observados de confiança e respeito, fundamentalmente às diferenças, são abordados por Alencar (1998) entendendo-os como fatores estimuladores da criatividade. Kao (1997) destaca que os líderes exercem influência na expressão da criatividade das pessoas, de modo que a forma como se relacionam com elas é de grande importância para obter o comprometimento delas. Nos estudos desenvolvidos por Alencar (1995) foram identificados o respeito à dignidade e ao valor das pessoas como requisitos das organizações criativas. O que demonstra assegurar a criatividade na escola Vai Vai é a confiança e o espírito de pertencimento dos seus integrantes. Cada integrante sente confiança para expressar o seu talento e demonstram a importância do trabalho em equipe.

4.3.3 Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros

Os entrevistados relataram a dedicação com que a escola se aplica para os preparativos para o carnaval com os ensaios, como também com os integrantes que desejam atuar na bateria, na ala dos compositores, no barracão:

A pessoa que tem talento para a música vai para a ala dos compositores. Tem aquele que quer aprender a tocar instrumentos, então a escola oferece

aulas para que a pessoa possa aprender e vai freqüentar as aulas de bateria.

Tem gente que sabe desenhar, tem o dom da arte, então a gente convida para a pessoa ir para o barracão ajudar na construção das alegorias.

Os resultados só vêm quando a gente se dedica, quando a gente se esforça. É preciso saber fazer, saber cantar. Ter o samba-enredo na ponta da língua. É o que empolga; o que contagia.

A Escola é um ambiente democrático e popular. Ideias e sugestões são recebidas diariamente. Tudo é levado ao conhecimento da Direção que, avalia a participação dos componentes e sempre que possível, adota as experiências.

Frequentemente. A VAI-VAI é carinhosamente chamada de a “escola do povo”, portanto, todas as experiências são comemoradas e divididas em consenso.

Através da observação verificou-se a intensidade dos ensaios, em que os diretores, segundo o seu setor, exigiam o máximo das pessoas, na evolução, no canto do samba-enredo, na bateria. Um fato chamou a atenção. Em um dos ensaios, o mestre de bateria ao identificar que um componente utilizava o celular no momento de preparar para o ensaio da bateria, cobrou dos seus integrantes empenho, dedicação e disse que muitos que acreditam ser bons só porque fazem parte da bateria do Vai Vai, podem estar enganados. Alertou que se fosse aplicado um teste, muitos daqueles integrantes seriam reprovados, demonstrando a importância de se esmerar no conhecimento, nas habilidades. Talvez esse fator explique o conceito que é atribuído a bateria da escola Vai Vai: ‘bateria nota dez’.

Em conversa com um integrante da agremiação, foi dito que o carnavalesco, que fica no Rio de Janeiro, conta com a atuação de um garoto que desenha muitíssimo bem e que, esse garoto, tem sido bem acompanhado nas suas tarefas, entendendo como uma forma de preparação.

A disponibilidade de espaço quer seja físico, quer seja de tempo, para a realização de treinamentos tanto para o aspecto da atualização, quanto para o desenvolvimento de habilidades criativas é abordado por Locke e Kirkpatrick *apud* Alencar (1998), correspondendo a um elemento que compõe a cultura da criatividade. Na escola de samba há constante troca de experiências entre as pessoas, uma vez que a diversidade faz parte da característica da agremiação, de modo que o ato de criar acontece naturalmente. Empenhada em promover carnaval com qualidade, a escola Vai Vai quer o melhor dos seus integrantes o que se pode observar na fala do Presidente e de todos os diretores e componentes.

4.3.4 Administração orientada para o futuro

As respostas das entrevistas destacaram que a agremiação está em constante atualização quanto aos critérios exigidos para o desfile carnavalesco e desenvolve ações tanto para atender as atuais exigências quanto para outras que vierem a surgir. Destacaram a importância da ala da criança que representa para a entidade o futuro:

Uma escola de samba tem que estar sempre preparada para as exigências. Isto acontece em todas as escolas, aqui, no Camisa Verde e Branco, na Nenê de Vila Matilde, na Vila Maria, em todas.

Nós temos a ala das crianças, a ala do amanhã. As crianças vêm para a escola de samba a partir dos quatro anos de idade, ela pode começar a frequentar. Os pais trazem, os tios, os avós. Temos até bisnetos. A criança é o futuro da escola. A gente se reúne com elas, dá atividades pra elas. A gente conta a história da escola pras crianças. As crianças cantam o samba enredo da década de 1930, como se fosse samba enredo de hoje. Por que a cultura japonesa é milenar? Porque preserva a história.

Eu sempre digo aqui que nós temos a formação de mais uma geração. As escolas se preparam para o futuro através da ala das crianças.

A Escola possui projetos sociais voltados para crianças e adultos, desde a entrega de leite até o aprimoramento educacional, o que inclui aulas de inglês. Além disso, usa sua expertise para formar a nova geração da Escola, através de aulas de dança (ballet, dança de rua e samba), aulas percussão e teatro.

No sábado de feijoada foi observada a presença de muitas famílias acompanhadas de crianças. As crianças brincavam, sambavam, inclusive, incentivadas pelas famílias. As crianças na ala ensaiavam com alegria e muito atentas quanto ao que deveriam fazer, como deveriam evoluir.

A escola de samba Vai Vai consegue perceber, atualmente, a necessidade de investimentos maiores para a realização do carnaval, tendo em vista a ênfase que se dá para a qualidade. Há esforço em reforçar a cultura da escola, através das novas gerações, preparando-as para a realização dos próximos carnavais. Giordani (2009) destaca que as organizações criativas têm um olhar para o futuro, são voltadas para o futuro e estabelecem um processo contínuo de melhoria.

4.3.5 Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos

As respostas que os entrevistados deram abordaram a diversidade existente na escola como fator riquíssimo para tudo o que acontece em termos de criatividade, de desfile carnavalesco, de cooperação:

É com a diferença entre as pessoas, pelo conhecimento, experiência, raça, cultura, que a gente produz o carnaval.

Todo mundo tem alguma coisa pra oferecer. E a gente aproveita colocando as pessoas no lugar certo. A pessoa tem que sentir prazer no que faz, fazer o que sabe, aí ela faz melhor.

Reiteramos que a escola do povo é um local democrático e de respeito. Não há objeção para outras etnias, classes sociais ou qualquer característica diferente.

Sim, a exemplo nossa atenção especial para alas de crianças, velha guarda e em alguns casos portadores de necessidades especiais durante os desfiles. Por outro lado, os projetos são adaptados de acordo com a demanda, seja ela cultural / comportamental ou religiosa. Todos os projetos são realizados com criatividade, respeito e principalmente muita atenção.

Em observação foi verificado a presença de muitas pessoas com diferenças culturais, de raça, de idade, classe social. Numa quinta-feira de ensaio, durante a espera de um dos diretores para a realização da entrevista, foi identificada a presença de um sueco. Ele apreciava os alimentos de uma barraca instalada para comercializá-los aos frequentadores do ensaio. Admirado ele se aproximou e indagou para a pessoa que o acompanhava o que eram aqueles alimentos. A pessoa da barraca, inclusive integrante do Vai Vai, explicou. No sábado de feijoada, muitas pessoas vão para se divertir e é observada a integração, o relacionamento das pessoas com diferenças sociais bastante claras.

A diversidade é um fator importantíssimo para a expressão da criatividade, porquanto acontecem as ações criativas por meio do processo de troca de cultura, experiências, saber. É o que consideram Tidd *et. al.* (2008) ao afirmar que a inovação acontece através do trabalho de equipe, combinando criativamente as diferentes disciplinas e perspectivas. Amabile (1998) destaca que a construção de equipes criativas exige considerar a diversidade das perspectivas e dos conhecimentos das pessoas. É bastante compreensível a aplicação dos diferentes

conhecimentos na produção do desfile carnavalesco, em que se expressam através da estrutura da organização e, visivelmente, nas fantasias e alegorias.

4.3.6 Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências

Os entrevistados enfatizaram que as ideias que são apresentadas são acolhidas, observando-se a viabilidade, os resultados a serem alcançados, os valores defendidos na agremiação:

Aqui tem espaço para as pessoas participarem, darem seus pontos de vista, suas opiniões. Respeitamos a todos.

Uma boa ideia pode vir de todos os setores da escola, a gente precisa saber ouvir e saber tomar a decisão certa.

As ideias quando são boas a gente vê se está de acordo com o nosso orçamento, porque não adianta ser boa se não caber no financeiro; tem que ver se está de acordo com os nossos princípios.

Há uma Diretoria Executiva na VAI-VAI que avalia todas as implantações/ideias. Posteriormente, todas as mudanças e implantações são discutidas e apresentadas à Diretoria Geral e outros coordenadores. Critérios que são estabelecidos em conjunto com várias áreas e inteligências da Escola (considere Diretores de todos os quesitos e alas).

O processo de incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências está diretamente relacionado com a capacidade que a organização tem de se adaptar às novas realidades, diante das inúmeras mudanças que têm acontecido (ALENCAR, 1998). Pelo aspecto histórico das escolas de samba, as mudanças, as regulamentações, são constantes e sempre exigiram muita habilidade criativa para se adaptarem às novas realidades.

4.3.7 Valorização das ideias inovadoras

Quanto à valorização das ideias inovadoras, os entrevistados disseram que há respeito quanto às opiniões e ideias apresentadas. Quando se observa a

viabilidade de uma ideia, a mesma é acolhida e a pessoa que ofereceu a ideia, normalmente, passa a ajudar na viabilidade da mesma:

Quando a pessoa apresenta uma ideia interessante, a gente aqui procura ver se é viável. Quando a ideia é viável a pessoa pode colaborar diretamente no desenvolvimento da ideia.

Aqui tem muito espaço para as boas ideias. E as pessoas podem ajudar a desenvolver as suas ideias nas atividades que elas têm conhecimento e sente prazer.

A maior premiação que eu acho para a pessoa que dá uma boa ideia é ver sua ideia sendo desenvolvida pela escola e a gente, inclusive, dá o crédito de quem deu a ideia.

Na observação, uma integrante da escola disse que as ideias fluem dentro da agremiação. Um enredo, por exemplo, pode vir de um bate-papo, como aconteceu com o enredo do ano de 2012. Uma pessoa, em conversa com o presidente, um bate-papo, saiu com a ideia de homenagear as mulheres. A partir daí, começou todo o trabalho de pesquisa. Disse essa pessoa, que o principal critério é verificar a viabilidade, em termos de orçamento, de parcerias.

4.3.8 Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional

Os entrevistados destacaram que o Vai Vai é uma escola que valoriza a participação das pessoas, permitindo que elas se sintam à vontade para participar. Os integrantes da agremiação têm espaços onde podem expor suas opiniões, ajudar na solução de problemas, principalmente nas reuniões que são realizadas pelos diretores:

Aqui as pessoas são bem recebidas. Não importa o grau de escolaridade, se é rico ou pobre, preto, branco, japonês. A escola de samba acolhe todo mundo.

Há, por exemplo, reuniões às quartas, pra gente ver o que está dando certo, os problemas... A ideia é que as pessoas participando, sabem o que está acontecendo e podem ajudar.

A Vai Vai não tem dono. Por isso, as pessoas sabem que tem que oferecer o melhor, porque a escola é de todos nós que atuamos. É lógico que tem a diretoria que é eleita. Mas a gente tem que se comprometer.

Antes do ensaio, nos preparativos, viam-se os integrantes da escola se dedicando para o fechamento da rua. Carregavam as cercas, montavam as barracas para a comercialização de alimentos e bebidas, arrumavam a quadra para a comercialização das fantasias. Outros trabalhavam para fazer as instalações elétricas. As equipes dedicadas à segurança se postavam. Percebia-se o alto nível de comprometimento, autonomia e pertencimento das pessoas. O que era demonstrado é que tudo deveria acontecer para dar tudo certo.

Nos estudos desenvolvidos por Alencar (1995) foram destacadas a importância da liberdade no local de trabalho, estruturas organizacionais e políticas internas flexíveis, pautadas na autonomia das pessoas. Na Vai Vai o que se percebe é a atuação das pessoas com muita responsabilidade. Existe um clima de alegria e trabalho.

Analisando o quadro 7 é possível compreender que a escola de samba Vai Vai apresenta cultura organizacional voltada para a criatividade, bem como seu modelo de gestão estimula a participação e facilita a viabilização das ideias criativas. A agremiação possui característica de organização criativa, entendendo a capacidade de se adaptar às mudanças, gestão aberta, estímulo à individualidade, experimentação e aprendizado. Verifica-se que a estrutura da organização favorece a participação das pessoas e possibilita a elas estabelecerem comunicação aberta entre todos. O respeito às pessoas e às ideias, as histórias contadas, a manutenção dos princípios da agremiação, a liderança estimuladora, a valorização das ideias criativas, a liberdade de expressão, constituem fatores da cultura do Vai Vai que influenciam favoravelmente a gestão da criatividade na entidade. Por outro lado, a estrutura e o clima organizacional, as políticas flexíveis, a autonomia das pessoas, a identificação, captação e a aplicação dos recursos necessários para a realização do desfile carnavalesco compreendem os fatores intrínsecos ao processo de gestão da criatividade no Vai Vai. Deste modo, os dois objetivos estabelecidos foram contemplados na coleta de dados por meio das entrevistas e das observações diretas.

Quadro 7. Relação dos fatores de cultura organizacional e da gestão da criatividade no Vai Vai, a partir das entrevistas e observações diretas

FATOR	CULTURA	GESTÃO
1) Adaptação à mudança	<p>Capacidade de se adaptar.</p> <p>Expressão: 'O Vai Vai é uma escola que se atualiza'.</p>	<p>Estrutura organizacional.</p> <p>Expressão: 'Nós nos orgulhamos de ter um presidente jovem [...]. Isso mostra que a Vai Vai, com seus 82 anos, é uma escola atualizada no seu tempo'.</p>
2) Ambiente de trabalho	<p>Valorização do conceito de família.</p> <p>Expressão: 'Eu digo que a Vai Vai é uma grande família'.</p>	<p>Clima organizacional.</p> <p>Expressão: 'Todos nós precisamos ser criativos para poder realizar os ensaios, porque é um período de chuva e nós não temos uma quadra coberta que caiba a quantidade de pessoas que vem para o ensaio'.</p>
3) Treinamento e aperfeiçoamento	<p>Valorização da individualidade.</p> <p>Expressão: 'A pessoa que tem talento para a música vai para a ala dos compositores. Tem aquele que quer aprender a tocar instrumentos, então a escola oferece aulas para que a pessoa possa aprender e vai frequentar as aulas de bateria.'</p>	<p>Estrutura organizacional.</p> <p>Expressão: 'Tem gente que sabe desenhar, tem o dom da arte, então a gente convida para a pessoa ir para o barracão ajudar na construção das alegorias'.</p>
4) Orientação para o futuro	<p>História e valores da escola.</p> <p>Expressão: 'A criança é o futuro da escola. A gente se reúne com elas, dá atividades pra elas. A gente conta a história da escola pras crianças. As crianças cantam o samba enredo da década de 30, como se fosse samba enredo de hoje'.</p>	<p>Recurso.</p> <p>Expressão: 'Uma escola de samba tem que estar sempre preparada para as exigências'.</p>
5) Diversidade	<p>Respeito</p> <p>Expressão: 'É com a diferença entre as pessoas, pelo conhecimento, experiência, raça, cultura, que a gente produz o carnaval'.</p>	<p>Oportunidade</p> <p>Expressão: 'Todo mundo tem alguma coisa pra oferecer. E a gente aproveita colocando as pessoas no lugar certo'.</p>

FATOR	CULTURA	GESTÃO
6) Incorporação de procedimentos	Respeito. Expressão: 'Aqui tem espaço para as pessoas participarem, darem seus pontos de vista, suas opiniões. Respeitamos a todos'.	Clima organizacional Expressão: 'Uma boa ideia pode vir de todos os setores da escola, a gente precisa saber ouvir e saber tomar a decisão certa'.
7) Valorização das ideias	Colaboração. Expressão: 'Aqui tem muito espaço para as boas ideias. E as pessoas podem ajudar a desenvolver as suas ideias nas atividades que elas tem conhecimento e sente prazer'.	Recurso e estrutura organizacional. Expressão: 'Quando a pessoa apresenta uma ideia interessante, a gente aqui procura ver se é viável. Quando a ideia é viável a pessoa pode colaborar diretamente no desenvolvimento da ideia'.
8) Autonomia das pessoas	Respeito e pertencimento Expressão: 'Aqui as pessoas são bem recebidas. Não importa o grau de escolaridade, se é rico ou pobre, preto, branco, japonês. A escola de samba acolhe todo mundo'.	Estrutura organizacional Expressão: 'Há, por exemplo, reuniões às quartas, pra gente ver o que está dando certo, os problemas... A ideia é que as pessoas participando, sabem o que está acontecendo e podem ajudar'.

Fonte: Elaborado pelo autor

Por todos os fatores observados, tanto em entrevistas realizadas, quanto nas observações em eventos da escola, percebe-se que a escola de samba Vai Vai é uma organização criativa, em sua essência, e a expressão da criatividade é favorecida pela existência de uma cultura voltada para a colaboração entre os seus integrantes, pelo reconhecimento e valorização das ideias criativas, pelas lideranças que estimulam a criatividade e a participação dos seus membros, distribuídos nos diversos setores e departamentos, pelo aprendizado e melhoria constantes, pelo espírito de confiança e respeito às diferenças, tendo como característica o forte acolhimento das pessoas, pela comunicação transparente e compartilhada, pela capacidade de selecionar e colocar as pessoas certas nos lugares certos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criatividade é um fator que tem sido muito observado pelas organizações que tem enfrentado muita competição nos mercados onde atuam, regulamentações, mudanças econômicas, políticas, sociais, tecnológicas que tem interferido em suas operações. As organizações, que desejam a expressão da criatividade, devem desenvolver elementos que possibilitem a atuação dos indivíduos de forma motivada e com espírito de pertencimento, promovendo um clima organizacional estimulador. A cultura organizacional pode colaborar favorável ou desfavoravelmente para que a expressão da criatividade aconteça dentro das organizações.

A realização deste estudo teve como questão problema: Como a cultura organizacional influencia a gestão da criatividade nas Escolas de Samba de São Paulo? O objetivo geral do estudo teve como propósito refletir e analisar a questão da cultura organizacional e sua influência na gestão da criatividade na Escola de Samba Vai Vai. Os objetivos específicos do estudo buscaram identificar os fatores da cultura organizacional que exercem influência na gestão da criatividade na escola de samba Vai Vai e buscaram compreender o processo de gestão da criatividade na escola de samba Vai Vai.

A pesquisa foi realizada em seis fases, compreendendo: 1) os estudos teóricos, que orientaram todo o desenvolvimento deste trabalho; 2) a visita técnica, observação direta, realizada nos ensaios na quadra da escola e aos sábados, quando era servida feijoada; 3) planejamento de pesquisa de campo; 4) elaboração de questionários para as entrevistas, correspondendo ao processo de coleta de informações; 5) relatórios, considerando as observações e descobertas na pesquisa de campo e 6) elaboração das considerações finais.

Os estudos teóricos constituíram a maior fonte de dados, seguidos das entrevistas e observações diretas. A estrutura metodológica atendeu as necessidades definidas pela natureza do tema proposto. As observações foram bastante interessantes, porque expressaram com precisão os assuntos abordados nas entrevistas. Ademais, constitui um grande desafio não apresentar, aos entrevistados, pensamentos tidos como 'certos' ou 'verdadeiros', originados de ponto de vista pessoal, evitando-se interferências em suas respostas.

O trabalho desenvolvido com a escola de samba Vai Vai representa apenas o começo de um trabalho mais aprofundado acerca das organizações criativas, na busca de se compreender a influência da cultura organizacional na gestão da criatividade. A literatura fornece elementos orientadores para o desenvolvimento desse trabalho. Na prática, foi identificado, pelas entrevistas aplicadas e as observações diretas, que a escola de samba Vai Vai é uma entidade que apresenta características de organização criativa e está alicerçada por uma cultura organizacional que favorece a expressão da criatividade.

A fundamentação teórica, a respeito da cultura da criatividade, elucida que os componentes que compõem a cultura organizacional devem ser desenvolvidos de modo a facilitar a expressão da criatividade dos indivíduos dentro das organizações, destacando-se pela valorização das ideias criativas. É importante considerar na concepção da cultura organizacional, as características das organizações criativas que apresentam alto risco no processo inovativo, alto grau de aleatoriedade, gestão menos rígida em seu modelo, pouca ênfase quanto a definição de caminhos 'certos' a serem percorridos, estímulos para a experimentação e para o aprendizado, estímulo para a individualidade, conflitos de ideias, processo de tomada de decisões mais demorada. A expressão da criatividade acontece efetivamente nas organizações a partir do momento que as organizações se aplicam no convencimento, na indução ao respeito e à crença no poder da criatividade em toda a organização. A escolha de pessoas capacitadas e com competência para a aplicação dos processos do pensamento criativo, a disponibilidade da organização e dos indivíduos para a realização de treinamentos de atualização do conhecimento e para o desenvolvimento das habilidades criativas, a definição de metas para o desenvolvimento de produtos criativos, encorajamento, discussão e comunicação das ideias entre todas as pessoas das equipes, entre as equipes e entre os indivíduos, reconhecimento e premiação das ideias criativas, constituem passos importantes para a elaboração da cultura da criatividade.

Para que a cultura da criatividade seja implantada e disseminada por toda a organização, é fundamental a atuação dos líderes. Os líderes refletem os valores da cultura organizacional, através dos comportamentos que adotam junto aos funcionários, de modo que são responsáveis pelo processo de facilitar a criatividade dentro das organizações. A atuação da liderança, tendo em vista a expressão da criatividade, deve ser estabelecida pelo encorajamento, apoio e colaboração entre

os indivíduos, enfatizando a importância das ideias criativas, promovendo oportunidades para que sejam realizadas. A maneira como os líderes estabelecem a relação com as pessoas, fundamentalmente como se dirigem a elas, é de suma importância para conquistar seu comprometimento.

Criatividade e inovação, muitas vezes, são termos tratados como sinônimos, no entanto, foi importante para o desenvolvimento deste trabalho, a partir da fundamentação teórica, identificar a diferenciação entre os termos. A criatividade é aplicada a imaginação, a intuição, a originalidade; é dirigida para as pessoas, para os grupos de indivíduos, enquanto que a inovação deve ser aplicada no contexto das organizações. Ademais, da criatividade do indivíduo advém, para as organizações, o processo de inovação. No desenvolvimento das abordagens teóricas, ficou evidenciado, desde as considerações históricas, que a criatividade faz parte da essência humana, elucidada nos estudos da psicologia, nas teorias comportamentalistas e organizacionais, voltada para o resultado, para a utilidade.

A gestão da criatividade compreende o desenvolvimento de ações e a aplicação de recursos, dentro das organizações, de modo a facilitar a expressão da criatividade e a realização das ideias criativas. A criatividade deve ser entendida como fator que conduz as organizações alcançarem os objetivos previamente definidos. Atualmente, as organizações têm procurado se adaptar eficiente e eficazmente aos novos contextos de mercado, de modo que a criatividade é aplicada para a solução de problemas organizacionais e para a confecção de novos produtos e oferta de novos serviços. As organizações com forte capacidade de mudar apresentam condições de sobrevivência, diante das inúmeras mudanças que tem ocorrido no ambiente onde as organizações atuam.

Para que a criatividade seja disseminada dentro das organizações é preciso idealizar e estruturar um ambiente interno que favoreça a atuação criativa das pessoas. O clima organizacional favorável é fator estimulante e de manutenção da capacidade criativa dos indivíduos. As pessoas se motivam para ações criativas ao reconhecerem a existência de um ambiente organizacional estimulador. Deste modo, os estudos desenvolvidos, e abordados neste trabalho, demonstram que as empresas criativas entendem a importância de estimular a liberdade no local de trabalho, a elaboração de estruturas organizacionais e políticas internas flexíveis e voltadas para a autonomia dos indivíduos, clima de trabalho que enfatiza o respeito à dignidade e ao valor das pessoas. Desta forma, fica evidenciada a influência que a

cultura organizacional pode exercer na gestão da criatividade, compreendendo-se que, os princípios, as crenças, os valores promovem um ambiente organizacional favorável ou desfavorável à criatividade organizacional. A cultura criativa expressa o tipo de feito criativo almejado pelas organizações, assim como a sua importância estratégica e o comportamento que se deve adotar para realizá-lo.

As escolas de samba podem ser compreendidas como entidades onde flui a criatividade, espontaneamente por seus integrantes, na busca de soluções para os problemas identificados, bem como para a realização do festejo carnavalesco. A partir dos estudos sobre a história do carnaval e do surgimento das escolas de samba, observa-se que as ações inibidoras e de diferenciação do modo de festejar o carnaval, determinadas pela classe social mais rica em relação à classe social mais baixa, as regulamentações, com a participação do poder público e da mídia, o surgimento da premiação, definindo a competição entre as agremiações, forçaram a atuação criativa da população que desejava brincar o carnaval.

As escolas de samba têm suas raízes no batuque dos negros africanos e atualmente apresentam uma estrutura organizacional bastante complexa, fazendo com que seus integrantes tenham bastante comprometimento para a realização das ações antes mesmo do desfile carnavalesco, e não somente em sua realização. A estrutura que as agremiações apresentam está de acordo com as exigências legais e também em consideração a administração das entidades. Cada vez mais são entendidas como organizações voltadas para o resultado, tendo a necessidade de definir, captar e aplicar os recursos necessários para a realização do desfile carnavalesco.

A realização deste estudo não teve a pretensão de esgotar todo o assunto, mas verificar que a teoria contempla, para o processo da gestão da criatividade, a influência exercida pela cultura organizacional. Deste modo, as organizações que almejam a expressão da criatividade em seu âmbito deverão estar atentas quanto ao desenvolvimento de uma cultura criativa.

Como contribuição acadêmica, alguns estudos são sugeridos que poderão auxiliar os interessados em cultura organizacional voltada para a criatividade e na gestão da criatividade, com os seguintes assuntos para futuras pesquisas:

- 1) A influência dos fatores da cultura brasileira no processo de gestão da criatividade.

- 2) As ações regulamentadoras enquanto fatores estimuladores da criatividade e da gestão da criatividade.
- 3) A idealização, desenvolvimento e manutenção do clima organizacional favorável à expressão da criatividade.
- 4) O processo de gestão da criatividade nas organizações criativas brasileiras.

Enfim, conclui-se que as escolas de samba são entidades essencialmente criativas, muito em razão dos fatores que fizeram parte da história da sua origem. Especificamente, a escola de samba Vai Vai, enquanto entidade essencialmente criativa possui uma cultura organizacional que favorece a expressão da criatividade, além de possuir uma gestão voltada para a realização das ideias criativas. Pode-se compreender que, as organizações que almejam desenvolver as características criativas, devem promover a cultura criativa, possibilitar estrutura organizacional e clima organizacional favoráveis à expressão da criatividade, obter e aplicar recursos para a viabilização das ideias criativas, desenvolver estilo de liderança estimulador, apoiador às ideias criativas, enfatizar o espírito de colaboração entre as pessoas e as equipes. A criatividade, embora sendo entendida como fator próprio do ser humano e estar ligada às ações espontâneas, é preciso identificá-la na utilidade do objeto criado e, portanto, deve ser administrada em razão dos objetivos a serem alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, Teresa M. *How to kill creativity*. **Harvard Business Review**, september-october, 1998, p. 77-87.

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações, o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.6, p.6-11, Nov/dez. 1995.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **A gerência da criatividade**. São Paulo, Makron Books, 1996.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n.2, p.18-25, abr/jun. 1998.

ARAÚJO, Patrícia Vargas Lopes de. Aspirações de modernidade, sonhos de cosmopolitismo. **Revista de C. Humanas**, vol. 10, nº 2, p. 375-388, jul./dez. 2010.

AUGRAS, Monique. **A ordem na desordem**. A regulamentação do desfile nas escolas de samba e a exigência de 'motivos nacionais'. Disponível em: http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_21/rbcs21_08.htm, acessado em 04/01/2012.

BASILIO, Osmar. A semiótica das culturas e o carnaval paulistano. **Revista Acadêmica Drumond**, volume 2, n. 2, 2010.

CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. Os sentidos no espetáculo. **Revista de Antropologia**. São Paulo, USP, 2002, v. 45, nº 1.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2 ed., Rio de Janeiro, 2004.

DÁVILA, Tony. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAWAR, Geeta. *Exhibiting creativity and innovation at work place as one of the essential requisit for managers – an empirical study with special reference to*

companies of Haryana. **International Journal of Research in Commerce and Management**, 2011, august, volume nº 2, issue nº 8, p 132-139.

De BONO, Eduard. **O pensamento lateral na administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

FORSGREN, Thomas; TREGERT, Martin; WESTERLUND, Frederik. **Creativity management: from the agency perspective**. Master's Thesis, Lulea University of Technology, Social Science and Business Administration Programmes, 2004, 89 p.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. Utilização de recursos estéticos em sala de aula. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 3, p. 116-119, julho/ setembro, 2005. Acesso em abr/2011: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n3/v45n3a07.pdf>

GIORDANI, Tiago Bordighini. **A percepção da importância da gestão da criatividade nas agências do Banco do Brasil**. Trabalho de conclusão do curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração, Rio Grande do Sul, 2009, 48p.

GURGEL, Marcos Freire. **Criatividade & Inovação**: uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação. Dissertação submetida ao corpo docente da coordenação dos programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências em Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2006, 203 p.

KAO, John J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George Frederick. **Arte e ciência da criatividade**. 5ª ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

KOULOPOULOS, Thomas. **Inovação com resultado**: o olhar além do óbvio. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac São Paulo, 2011.

KOTTER, J. P. e HESKETT, J.L. **Corporate culture and performance**. New York: The Free, 1992.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LINHARES, RODRIGO. Centralidades do carnaval paulistano: formação, explosão e negação. **Histórica – Revista Eletrônica do Arquivo Público do Estado de São Paulo**, nº 40, fev. 2010.

LOEWENBERGER, Pauline Anne. **Facilitating organizational creativity: exploring the contribution of psychological, social and organizational factors**. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy University of Bedfordshire, 2009, 316 p.

LOPES, Carla Alves; MALAIA, Maria Cecília Bezerra Tavares; VINHAIS, José Carlos. **Administração em Escolas de Samba**: os bastidores do sucesso do carnaval carioca. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia SEGeT*. Rio de Janeiro, 2009.

MACHADO, Denise Del Prá Netto Machado; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, outubro/dezembro 2007.

MATOS, Marcelo Gerson Pessoa de. **O sistema produtivo e inovativo local do carnaval carioca**. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, Rio de Janeiro, 2007, 143 f..

MELLO, Sílvia Gomes Bento de. **O samba pede passagem**: reflexões sobre identidade, memória e celebração no carnaval carioca. Analecta, Guarapuava, PR, v. 2, nº 3, p. 165-177, jul/dez. 2001.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 3ª edição, 2007.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório nº 15, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.

OLIVEIRA, Robson Ramos; GOMES, Josir Simeone. Processo de internacionalização das escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, maio/ago, 2007.

PARANHOS, Adalberto. **A invenção do Brasil como terra do samba**: os sambistas e sua afirmação social. História, São Paulo, p. 81-113, 2003.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sociointeracionistas de apoio à gestão empresarial. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, janeiro/março 2003.

PINTO, Teresa Paula Lúcio Marques Silva. **Visões de criatividade**. Mestrado em Comportamento Organizacional, Projecto de Dissertação. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2006, 119 p..

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em:
<http://www.cidadedesapaulo.com/sp/br/noticias/565-carnaval-paulistano-de-2010-temnovidades>. Acesso em 04, janeiro, 2011.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em:
http://www.cidadedesapaulo.com/sp/images/stories/observatorio/1_indicadores_pesquisas_do_turismo_2008.pdf. Acesso em 04, janeiro, 2011.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. A ordem carnavalesca. **Tempo Social**; Revista de Sociologia da USP, São Paulo, 6 (1-2), p. 27-45, jun. 1995.

QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. V. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 2 ed. 1998.

SANTOS, Adriana Baraldi Alves dos. **O papel da criatividade em uma organização que tem inovação como estratégia**. Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia e Inovação, São Paulo, 2011, 95 p..

SCHEIN, Edgard H. **Organizational Culture**. Sloan School of Management, MIT, December, 1988.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

STROTHER, George B. *Creativity in the organization*. Journal of Cooperative Extension: Spring 1969, p. 7-16.

Von SIMSON, Olga R. de Moraes. **Carnaval em branco e negro**: carnaval popular paulistano: 1914-1988. Campinas, Editora da Unicamp; São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2007.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEREZANI, Denis. **As escolas de samba paulistanas**: participação popular ou institucionalização regulamentar? Licere. Belo Horizonte, v. 13, n. 3, set/2010.

TIDD, Joe *et al.* **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOMEI, Patrícia Amélia. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TURETA, César. **Práticas organizativas em escolas de samba**: o setor de harmonia na produção do desfile do Vai-Vai. Tese de Doutorado apresentada à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas. Campo do conhecimento: Estudos Organizacionais, São Paulo, SP, 2011, 325 p..

URBANO, Maria Aparecida. **Carnaval & samba em evolução** – na cidade de São Paulo. São Paulo, Plêiade, 2006.

VAI-VAI. (2012). Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Vai-Vai.

Disponível em: <http://www.vaivai.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2012.

VEIGA, Heila Magali da Silva. **Comportamento pró-ativo:** relações com valores organizacionais, estímulos, e barreiras à criatividade nas organizações e normas sociais. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, DF, 2010, 250 p..
WECHSLER, Solange Muglia; NAKANO, Tatiana de Cássia. Caminhos para a avaliação da criatividade: perspectiva brasileira. R. Primi (Org.). Temas em Avaliação Psicológica, Campinas: IDB, p. 103-115, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

QUESTÕES
Capacidade de adaptação em um mundo em rápida mudança marcado pela incerteza, competição crescente e turbulências.
1) Quais os maiores desafios que a agremiação tem enfrentado em relação ao desfile carnavalesco atual?
2) Como a escola analisa os desfiles da agremiação ao longo do tempo? Quais mudanças foram incorporadas?
3) Faça considerações sobre as ações criativas e os resultados alcançados pela escola.
Respeito no ambiente de trabalho, à dignidade e valor dos indivíduos.
4) Quais valores fundamentam o ambiente interno da escola?
5) De que forma a escola orienta o comportamento dos seus componentes acerca da relação entre eles, dos componentes em relação à própria agremiação?
6) Quais fatores existentes no ambiente interno da escola inspiram a criatividade dos seus integrantes?
Intensa atividade de treinamento e aperfeiçoamento de seus quadros.
7) Existem ações de treinamento e aperfeiçoamento aos integrantes da escola?
8) De que forma a escola recebe as experiências dos seus integrantes? Existem ações voltadas para a troca de experiências?
9) O compartilhamento das experiências tem estimulado ações criativas entre os componentes da agremiação?
Administração orientada para o futuro.
10) Como a escola analisa o carnaval atual?
11) A escola se aplica em identificar as tendências do carnaval?
12) A escola desenvolve ações para o futuro? Como a escola se prepara para o futuro?
Tolerância e aceitação das diferenças e diversidade entre seus amigos.
13) Como a agremiação trata as diferentes características e culturas dos seus

integrantes?
14) A escola considera a existência da relação entre criatividade e as diferenças (culturais, comportamentais, experienciais, religiosas) dos seus componentes no desenvolvimento dos seus projetos, dos seus trabalhos?
Incorporação criativa de novos procedimentos, políticas e experiências.
15) Existem critérios para que a escola reconheça e adote novos procedimentos, novas políticas e novas experiências? Quais são eles?
16) De que forma a escola incorpora os novos procedimentos, as novas políticas e as novas experiências?
Valorização das ideias inovadoras.
17) As ideias criativas são reconhecidas pela agremiação?
18) Existem premiações para os integrantes que apresentam ideias criativas e que são aceitas pela entidade?
Autonomia e flexibilidade presentes na estrutura organizacional.
19) Há autonomia para as pessoas dentro da escola, para apresentar suas ideias, experiências e descobertas?
20) Quando um integrante tem uma ideia criativa, quais os meios que ele pode usar para expô-la?
21) A escola estimula a participação dos seus integrantes nas tomadas de decisões?
22) A estrutura organizacional estimula o espírito de pertencimento dos seus componentes?