



# SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

**Robson Ramos Oliveira (UERJ, FABES, UNIVERCIDADE)**  
oliveira.robs@terra.com.br

*A partir das narrativas escritas por carnavalescos, o carnaval ganha forma pelas mãos de ferreiros, marceneiros, costureiras, bordadeiras e artesãos. Das favelas para o mundo, as escolas de samba do Rio de Janeiro se organizaram e, juntas, conquistaram respeito e prestígio que se materializaram por meio da construção de um Sambódromo, da Cidade do Samba, dentre outras. A temática tem sido estudada pela Sociologia, Antropologia, Psicologia, Comunicação, mas pouco iluminada pela área da gestão. Realizou-se estudo exploratório em que se utilizou fonte de dados primários e secundários, visando verificar as características do sistema de controle gerencial escolas de samba. As variáveis estudadas foram: estrutura organizacional; objetivos organizacionais; controle organizacional e avaliação de desempenho. Dentre os achados, verificou-se que a motivação das pessoas é elemento necessário para que as escolas de samba possam atingir os seus objetivos. Por fim, foram feitas sugestões para futuras pesquisas.*

*Palavras-chaves: Sistema de Controle Gerencial; Controle Gerencial; Carnaval; Escola de Samba*

## 1. INTRODUÇÃO

Mas afinal, que dia é esse? Que dia é esse que nos faz tremer, suar frio e o coração bater mais forte? Que nos faz sofrer sem dor? Que nos faz temê-lo e, ao mesmo tempo, ansiar pela sua excitante chegada? Que dia é esse que nos extrai o sangue, o suor e até mesmo nossas lágrimas? Que faz nossa individualidade ser completamente absorvida pelo êxtase coletivo? (VASCONCELOS, 2007)

Esse dia é o carnaval, festa popular que faz parte da cultura brasileira, para uns muito trabalho, suor; para outros, êxtase total, somente alegria. Essa festa integra pessoas de diferentes países, idade, sexo, é das festas a mais inclusiva, certamente. O pobre pode vestir de rei e rainha; o rico de mendigo, todos convivem e dividem o mesmo espaço.

O carnaval, ainda possui pouco conhecimento sistematizado na área da gestão. Recentemente, Motta e Caldas (2007), organizaram um livro, onde foi publicado um capítulo escrito por Vergara, Moraes e Palmeira, desvelando os aspectos administrativos do barracão (da escola de samba Imperatriz Leopoldinense), local onde são confeccionadas as alegorias de uma escola de samba.

Diversos autores de outras áreas do conhecimento já contribuíram com narrativas acerca do carnaval, como por exemplo: antropologia - Cavalcanti (1999 e 2006) e DaMatta (1973 e 1979), Geografia e História da Arte - Ferreira (1999 e 2005), a Literatura - Valença (1996), além de Araújo (2003).

Dos bastidores das escolas de samba até a apoteose de um dos maiores eventos a céu aberto do mundo, as narrativas escritas por um carnavalesco ganham forma nas mãos de ferreiros, marceneiros, costureiras, bordadeiras e artesãos, que transformam ferro, madeira, isopor, tecidos, plásticos, papéis, pedrarias, dentre tantos outros materiais, em objetos lúdicos, obras-primas, que são chamados de alegorias ou carros alegóricos, além das fantasias que são confeccionadas, e tudo em um período muito curto de tempo.

Como se consegue tamanha façanha? É aqui que decorre a questão desta pesquisa, que é: Quais são as características do sistema de controle gerencial das escolas de samba do grupo especial do Rio de Janeiro?

Motiva o estudo a vontade de desvelar como organizações, que surgiram de ambientes tão complexos, conseguiram consagrar internacionalmente a cultura popular brasileira, divulgando o samba para o mundo nas suas múltiplas dimensões: artes plásticas, literatura, música, dança e, sobretudo, a alegria que é o componente brasileiro diferencial dessa festa milenar.

O artigo foi organizado em cinco seções. Na introdução, descreveu-se o problema da pesquisa. Na seção dois, levantou-se o referencial teórico acerca dos Sistemas de Controle Gerencial. No terceiro, foi tratada a metodologia, depois os achados e por último, foram feitas as considerações finais e sugestões para outras pesquisas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO: SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL**

Os sistemas de controle gerencial são para Anthony e Govindarajan (2002, p. 27-46) “procedimentos preestabelecidos para executar uma ou vários tipos de atividades de planejamento e controle que ocorrem numa organização”.

Para Horngren, Sudem e Stratton (2004, p. 300) o sistema de controle gerencial é uma “integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

Além disso, segundo esses autores, um sistema de controle gerencial deve possuir componentes capazes de possibilitar o processo de tomada de decisão, respondendo a questões do tipo: “O que queremos alcançar? Como estabeleceremos a direção? (metas, medidas e alvos); Estamos encorajando o comportamento correto? (planejamento); Quanto estamos progredindo? (monitoramento); O que nos está atrapalhando? (avaliação)”.

Chenhall (2003) explica que o significado de Sistemas de Controle Gerencial tem sido utilizado indistintamente, como os de: contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade gerencial, controle gerencial, dentre outros. O Quadro 1 foi elaborado a partir das narrativas deste autor e resume os diversos significados de controle:

## Quadro 1 – Terminologias

<b>Autor (Ano)</b>	<b>Significado</b>
Contabilidade Gerencial (Management Accounting) (MA)	Refere-se a um conjunto de práticas, como orçamentos, custos dos produtos, sistemas, formas e métodos de custeio, estoques.
Sistemas de Contabilidade Gerencial (Management Accounting Systems) (MAS)	Refere-se ao uso sistemático da contabilidade gerencial de modo a se atingir objetivos.
Sistemas de Controle Gerencial (Management Control Systems) (MCS)	É um amplo termo que engloba os sistemas de contabilidade gerencial, incluindo outros controles, como por exemplo o de pessoal.
Organizational Controls (OC) Controle Organizacional	É geralmente utilizado para se referir a controles construídos dentro de atividades e processos, como controle de qualidade, just-in-time (filosofia inicialmente idealizada para minimizar o estoque. Atualmente a essência é eliminar desperdício)

Fonte: Chenhall (2003, p. 129)

O autor explica ainda que o foco de MCS, ao longo dos anos, foi o de prover os gestores com informações mais formais e financeiras para assisti-los nas tomadas de decisão.

Uma outra questão bastante tratada na literatura sobre o sistema de controle gerencial, diz respeito ao contexto humano, social e cultural em que a organização opera (Flamholtz, 1985, 1996; Gomes, 1983; Gomes e Sallas, 2001; Hofstede, 1978, 1981; Nixon e Burns, 2005).

Nesse contexto, Flamholtz (1996) coloca que o objetivo do sistema de controle é promover uma identidade entre os objetivos dos membros da organização e os objetivos da organização como um todo (*goal congruence*). O grau de congruência no contexto do carnaval precisa ser analisado sobre dois prismas: o primeiro é semelhante ao de qualquer empresa que é formada por um grupo de pessoas que precisam estar motivadas para que os objetivos da organização sejam atingidos; o segundo refere-se aos foliões, pois o produto do carnaval é um desfile, cheio de regras, que é avaliado. Assim, como fazer como que cada folião se comporte de modo a atingir os objetivos das agremiações, que é ser campeã, tendo que fazer parte do espetáculo atento a várias regras, ao invés de estar no desfile apenas para se divertir, ser feliz.

Gomes e Salas (2001), ainda no contexto social e organizacional, explicam que as tomadas de decisão devem partir de sistemas de informações em que se permita: a formulação

de objetivos; a medição do resultado; e os objetivos devem estar ligados a diferentes indicadores que reflitam a estratégia traçada para a organização. Quanto à estrutura de controle deve estar desenhada de acordo com as responsabilidades de cada gestor, compreendendo três elementos: 1) sistema de medidas; 2) sistemas de informação; 3) sistema de incentivos. Já o processo de controle compreende outros três elementos: 1) a formulação de objetivos; 2) o orçamento; 3) a avaliação de desempenho

Na tentativa de se levantar um quadro de referencial teórico em sistema de controle gerencial que pudesse contemplar atividades de planejamento e controle específicas para as escolas de sambas, que pertencem ao setor cultural e artístico, encontrou-se dois artigos e uma tese.

O primeiro, de Barbato e Mio (2007), estudou o desenvolvimento dos controles gerenciais, a partir das demonstrações contábeis e orçamentos do *Venice Biennale* (Itália), fundado em 1893, que é uma instituição que organiza encontros anuais de arte, festivais de cinema, dança, música e teatro. O foco do trabalho passa pelas mudanças ocorridas no processo transformação dessa organização de pública para privada.

O segundo, de Donato (2003), estudou os intangíveis e o sistema de controle gerencial do *Ferrara Municipal Theatre* (Itália). Ele discutiu, assim como Barbato e Mio, a transformação do teatro de instituição pública para fundação privada, chamou a atenção para o fato de os artistas terem grande resistência para adoção de princípios econômicos no gerenciamento das organizações culturais em face do risco de redução de qualidade artística e concluiu que as organizações artísticas e culturais precisam considerar explicitamente fatores intangíveis nos seus sistemas de controle gerenciais.

A tese de Chiapello (1997) trata de sistemas de controle gerenciais do setor artístico e cultural, chamando a atenção para o fato de os artistas viverem em um mundo mais lúdico, daí a rejeição ao controle na maioria das vezes.

### **3. METODOLOGIA**

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela é descritiva, em face das definições de Gil (2002) e Vergara (2003), que explicaram que as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno. Além de ser exploratória,

pois é realizada “em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA: 2003, p. 47), já que Oliveira e Gomes (2008a, 2008b, 2008c) chamaram a atenção para o fato de o estudo das escolas de samba com o recorte em sistemas de controle gerencial ainda ser incipiente.

Quanto aos meios, a presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 73) esse tipo de estudo é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados”. Para Yin (2002, p.21) o estudo de caso, além de ser importante para que se possa compreender os fenômenos sociais complexos, ele “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como (...) processos organizacionais (...).

Em relação ao universo e amostra, na cidade do Rio de Janeiro, no carnaval, desfilam setenta e três escolas de samba organizadas em três blocos de interesse. No caso específico desta pesquisa, a amostra a ser investigada contemplará apenas as escolas de samba do grupo especial. Vale destacar, que a opção pelo grupo especial se deu pelo fato de esse grupo estar mais na mídia, ter mais prestígio por conta de receber maiores recursos para a produção do desfile, e, possivelmente por conta disso, ter que adotar mais controles.

As escolas de samba pesquisadas foram: G.R.E.S. Beija-Flor de Nilópolis, G.R.E.S. Acadêmicos do Grande Rio, G.R.E.S. Unidos da Tijuca, G.R.E.S. Estação Primeira de Mangueira, G.R.E.S. Unidos do Viradouro, G.R.E.S. Acadêmicos do Salgueiro, G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel, G.R.E.S. Imperatriz Leopoldinense, G.R.E.S. Portela, G.R.E.S. Mocidade Independente de Padre Miguel, G.R.E.S. Unidos do Porto da Pedra, G.R.E.S. Império Serrano e G.R.E.S. São Clemente.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 45) os dados de uma pesquisa podem ser coletados de diversas formas. “Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta o que menos desvantagens oferecer”. Os autores apontam a entrevista, o formulário e o questionário como instrumento para coletar dados.

Para pesquisas com abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005, p. 145) informam que a entrevista e a observação são dois dos mais importantes instrumentos para se coletar dados.

Com relação a esta pesquisa, utilizar-se-á dados primários e secundários. Quanto aos dados primários foram realizadas entrevistas com as escolas de samba do grupo especial do Rio de Janeiro, mediante a utilização de questionário que foi enviado, eletronicamente, para as assessorias de imprensa e/ou Departamentos Culturais das escolas de samba. Vários autores em metodologia científica, por exemplo, Collis e Hussey (2005, p. 165-169), apontam vantagens e desvantagens da utilização de questionários, possivelmente a maior das desvantagens é a não resposta.

Contudo, Cooper e Schindler (2004, p. 258) colocam que quando dessa não participação do entrevistado, o pesquisador pode lançar mão da entrevista telefônica, o que ocorreu na maioria dos casos.

Além das entrevistas, orientadas pelo questionário, o pesquisador visitou os barracões na Cidade do Samba, as quadras e participou de eventos tipo festas e feijoadas que são realizadas pelas organizações pesquisadas.

E ainda, entrevistou-se pessoas do mundo do samba nos eventos realizados para os preparatórios do carnaval de 2009. Por exemplo, na Festa dos Protótipos (desfile das fantasias para o carnaval seguinte – essa festa é parecida com um desfile de modas, que tem modelos desfilando com as roupas) da Imperatriz Leopoldinense entrevistou-se, dentre outros, Paulinho Mocidade, cantor.

Na Festa de 60 anos da Beija-Flor, ocorrida em outubro de 2008, entrevistou-se Joãozinho Trinta (ex-carnavalesco), Maria Augusta (ex-carnavalesca, pesquisadora e comentarista de carnaval da Rede Globo), Laíla (diretor da Beija-Flor), Alexandre Louzada (carnavalesco da Beija-Flor), Cid Carvalho (carnavalesco), Neguinho da Beija-Flor (cantor), Pinah (destaque). Foram realizadas outras entrevistas em outros eventos. Nesses eventos, a entrevista se deu com perguntas abertas e sempre relacionadas com os ofícios dos entrevistados.

No tocante aos dados secundários, utilizou-se o acervo documental disponibilizado pelo Centro de Memória do Carnaval, da LIESA. Também foram coletados dados pela Internet, uma vez que já existem vários sítios relacionados ao carnaval, são eles: [ocarnavalcarioca.com.br](http://ocarnavalcarioca.com.br); [galeriadosamba.com.br](http://galeriadosamba.com.br); [odianafolia.com.br](http://odianafolia.com.br); [carnavalesco.com.br](http://carnavalesco.com.br), entre outros.

## **4. ACHADOS DA PESQUISA**

### **4.1 Estrutura Organizacional das Escolas de Samba**

As escolas de samba, por força de estatuto social, são criadas sob a forma de associação sem fins lucrativos, de caráter sócio-cultural. Assim, toda a sua arrecadação é revertida para a produção do carnaval e investimentos, em projetos sociais, culturais, educacionais e de saúde, na comunidade a que ela está inserida.

A estrutura organizacional dessas organizações se alteram, geralmente de 4 a 6 anos, por meio de eleição, onde são formadas chapas compostas por membros-sócios das escolas de samba, ocorre um processo similar ao que é feito pelos candidatos ao governo, ou seja distribuição de panfletos (santinhos), festas, plataforma e programa de governo, discussões, acusações, etc...

Desse modo, a cada mudança, uma nova cultura organizacional se insere, novas propostas, novas crenças, novos valores. Contudo, algumas agremiações, por exemplo, Beija-Flor e Imperatriz Leopoldinense se tornaram empresas familiares, ou seja: a cada mandato é eleito um membro da família, ou alguém indicado por eles.

Quanto à estrutura organizacional das escolas de samba, dada a complexidade em decorrência da transformação de um desfile em mega-evento, nacional e internacional, ocorreu sofisticação no desenho organizacional. Atualmente, contam com conjunto de pessoas que são responsáveis por diversos seguimentos. Além das diretorias que são comuns a qualquer organização, quer sejam: Presidência, Vice-Presidência, Diretores Administrativos e Financeiros, Tesoureiros, Assessoria Jurídica, ainda contam com Assessoria de Imprensa, uma Assessoria Técnica em Engenharia, para realizarem os cálculos estruturais dos carros alegóricos, Departamento Médico, dentre outras. Ainda contam com Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Conselho de Carnaval.

Percorrendo as páginas, dessas escolas, na internet ainda aparecem outros atores considerados em escalão próximo as diretorias anteriormente citadas. São eles: os Diretores de Harmonia e de Bateria, o interprete do samba e o casal de mestre-sala e porta bandeira.

Observa-se nos ensaios, que as atividades, desses diferentes atores, são bem recortadas, definidas. Cada um sabe efetivamente qual é o seu papel no ambiente



organizacional. Chama atenção o quadro de diretores da Mangueira, são cinquenta e cinco membros.

Muitas dessas organizações divulgam a sua visão e missão, por exemplo, a da Mangueira é formar cidadãos. O objetivo da grande maioria é vencer, ser a campeã do carnaval.

Outro aspecto que também difere uma escola de samba de outra é a composição do capital intelectual artístico, em umas prevalece a figura de um idealizador da concepção artística, que é o carnavalesco, e em outras o encargo fica por conta de uma comissão, em que cada membro desta é responsável por uma atividade. Por exemplo, a Comissão artística de carnaval da São Clemente, para o carnaval de 2008, era composta por três membros: 1. Milton Cunha, responsável pela pesquisa do tema e escrever a sinopse; 2. Mauro Quintaes, responsável pela confecção de alegorias, e Fábio, responsável pela concepção e confecção de fantasias. Desse modo, cada um trabalha dentro da sua especialidade. Não obstante um poder interferir no trabalho do outro, pois trata-se de uma comissão, em que as decisões devem ser tomadas em conjunto. O Quadro 2 mostra quais as escolas de samba que optaram por uma comissão e as que optaram por apenas um carnavalesco.

**Quadro 2 – Concepção Artística: Comissão de Carnaval ou Carnavalesco?**

<b>Escolas de Samba</b>	<b>Comissão de Carnaval</b>	<b>Carnavalesco</b>
Beija-Flor	X	
Grande Rio		X
Unidos da Tijuca		X
Mangueira		X
Viradouro		X
Salgueiro		X
Vila Isabel	X	
Imperatriz		X
Portela	X	
Mocidade Independente		X
Porto da Pedra		X
Império Serrano		X
São Clemente	X	

Fonte: Escolas de Samba

#### 4.1.1 Os Barracões: Fábricas de Sonho e Ilusões

Atualmente todos os barracões estão concentrados em um único local, sobre essa conquista, consta no site da LIESA:

Os dias 17 e 18 de setembro de 2005 ficarão guardados para sempre no coração do sambista. Um sonho de mais de meio século se transformou em realidade: sob uma chuva fina que caía em toda a Região Metropolitana, as 14 Escolas de Samba do Grupo Especial deixaram seus antigos barracões, espalhados ao longo da Zona Portuária, para ocupar as modernas fábricas de carnaval recém-construídas na Cidade do Samba. Agora, além de co-irmãs, elas são vizinhas e moram todas no mesmo endereço: na rua Rivadávia Correa n.º 60, Gamboa, Rio de Janeiro – CEP 20.220-290. Este é o espaço definitivo do samba, um sonho sonhado por idealistas como Paulo da Portela, Cartola e Ismael Silva desde a década de 30

Os antigos barracões eram precários quanto a instalações. Muitos já haviam sido atingidos por incêndio, por exemplo, a União da Ilha do Governador, em 1999, e a Imperatriz Leopoldinense em 2002.

A Cidade do Samba ocupa uma área de 114.000m<sup>2</sup>, foi construída pela Prefeitura do Rio, na zona portuária, revitalizando o local, onde além da confecção dos carros alegóricos e fantasias são realizados shows.

Segundo a prefeitura da cidade do Rio de Janeiro, por meio do *site* da Riotur “a escolha da localização da cidade temática tem razão de ser, pois foi lá, espécie de “Solo Sagrado” [bairros da Gamboa e Saúde], onde nasceu o Samba Carioca”.

O desenho da Cidade do Samba forma uma figura geométrica, com as fábricas ao redor de uma praça central. Registra-se, ainda, a forma lúdica com a qual a Prefeitura do Rio de Janeiro concebeu a Cidade do Samba:

“partes de um grupo de mãos dadas, formando uma grande roda. É como se o mundo do samba estivesse abraçando os seus ancestrais que estiveram por aqui nos séculos XVII e XVIII, trazendo a arte da dança e da música africanas, hoje incorporada às tradições culturais brasileiras”. (RIOTUR)

Esse desenho do “grupo de mãos dadas” pode ser visto por meio da Figura 1:



**Figura 1 - Visão Aérea da Cidade do Samba, localizada na Zona Portuária da Cidade do Rio de Janeiro**

As fábricas de samba, conhecidos pelo nome de Barracões, possuem portões de 10m de largura por 7,5m de altura, possibilitam a passagem dos carros alegóricos completamente montados.

A Secretaria de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro informa que foram investidos R\$ 102.632.241,20 para a construção da cidade. Quanto aos barracões foram projetados conforme mostra o Quadro 3.

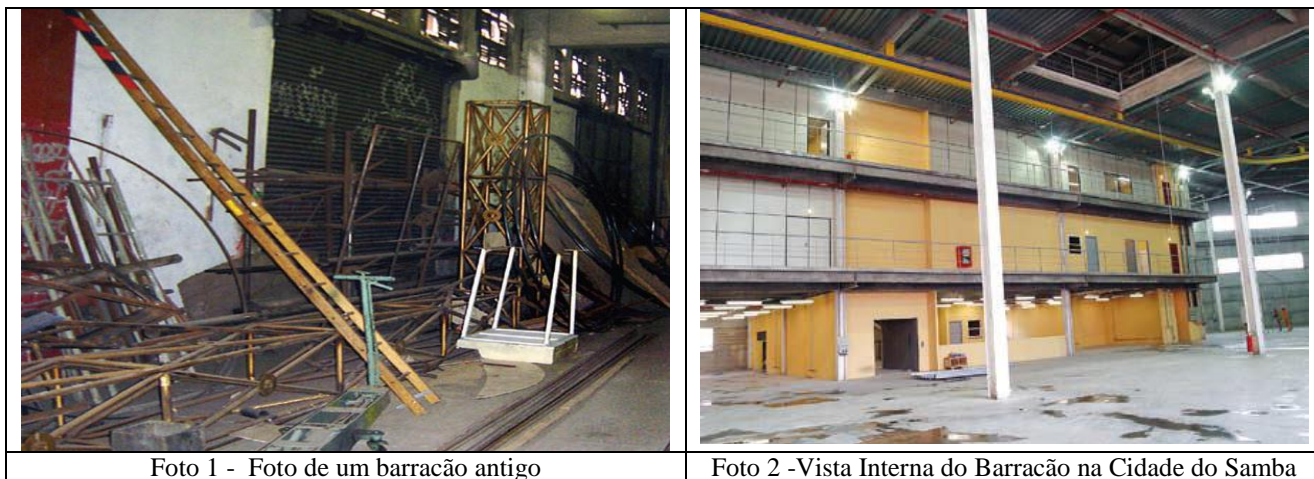
**Quadro 3 - Estrutura dos Barracões na Cidade do Samba**

Térreo	1º piso	2º piso	3º piso
<ul style="list-style-type: none"> <li>·recepção – loja</li> <li>·estacionamento de carro alegórico</li> <li>·sanitários – público e funcionários</li> <li>·marcenaria – carros alegóricos</li> <li>·serralheria – carros alegóricos</li> <li>·borracharia</li> <li>·vidraçaria</li> <li>·almoxarifado</li> <li>·medidores e bombas d'água; sistemas de gás, água, energia e de combate a incêndio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·vestiários masculino e feminino</li> <li>·copa</li> <li>·depósitos</li> <li>·ambulatório</li> <li>·refeitório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·área administrativa - salas da presidência, de reunião e da diretoria</li> <li>· atendimento</li> <li>· CPD</li> <li>· sala da segurança</li> <li>· recepção</li> <li>· sala de desenho e criação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·chapelaria</li> <li>·costura</li> <li>·escultura</li> <li>·empastelação</li> <li>resinagem</li> <li>pintura</li> <li>adereços</li> </ul>

Fonte: Secretaria de Obras da Prefeitura do Rio de Janeiro

Por meio da Figura 2, é possível comparar a mudança entre os antigos barracões e os atuais na Cidade do Samba. Antes os barracões (Foto 1 da Figura 2), a maioria localizados no

Caís do Porto, Rio de Janeiro, eram pequenos, amontoados, não se tinha espaço suficiente para trabalhar e a altura dos galpões comprometia confecção dos adereços e esculturas que são colocados em cima dos carros alegóricos.



**Figura 2 – Barracões: Antes e depois da Cidade do Samba**

#### **4.1.2 As Quadras: Diversão e Alegria**

Lugar destinado aos concursos de samba, festas e ensaios das escolas de samba. Em geral composto de palco, bar, espaço para dança e camarotes para acomodação dos membros da diretoria, convidados e pessoas ilustres.

A Figura 3 mostra a quadra da Beija-Flor em dia de ensaio. No palco ficam os puxadores de samba e a bateria, com seu mestre e a rainha. No meio da quadra ficam os foliões dançando, ensaiando as coreografias que vão apresentar no dia do desfile. Os camarotes ficam no jirau.



Fonte: Beija-Flor

**Figura 3 – Quadra da Beija-Flor de Nilópolis**

As quadras mesmo instaladas em locais complexos, geralmente favelas, elas atraem admirados do mundo inteiro. Muitas das quais se sofisticaram em nível de infra-estrutura, a da Mangueira, por exemplo, tem telhado móvel, camarotes, serviço médico com ambulância, serviço de segurança. A do Salgueiro é climatizada, dentre outras sofisticações. Tudo para receber bem os foliões, sobretudo os turistas.

O carnaval é um produto que alavanca alguns outros. Por meio de levantamento efetuado nos *sites* das escolas de samba e de visita às quadras, observou-se que na maioria existe uma boutique, onde são vendidas camisetas oficiais dos enredos, várias suvenirs, além de bares.

### **4.1.3 As Alas: Comunidade e Comercial**

As alas se dividem em alas da escola, conhecidas como alas da comunidade, e em alas comerciais, que funcionam como se fossem concessionárias de serviço público, ou seja, a escola concede a um terceiro, as suas expensas, o direito de reproduzir um protótipo de fantasia e comercializá-lo. As fantasias das alas da comunidade são confeccionadas no 3º piso

dos galpões da Cidade do Samba ou em ateliês e as das alas comerciais em ateliês ou nas residências dos responsáveis pelas alas.

É a comunidade que faz o espetáculo, é ela quem canta, dança, evolui, pois uma escola de samba nada mais é do que um conjunto de pessoas que compõem a sua comunidade tradicional, por estar próxima da quadra, e eletiva, que eleje a escola como sua de coração, conforme ensinou Pavão (2004). É como em um concerto musical, peça teatral e balé em que os músicos, atores e bailarinos precisam ensaiar para que o espetáculo seja harmônico.

Por conta disso, acredita-se que os verdadeiros atores do desfile das escolas de samba são a sua comunidade, que está na escola em todos os eventos, absorvendo a sua cultura.

Por meio de entrevista realizada nas escolas de samba, perguntou-se qual era a importância de se ter uma comunidade na escola a ponto de se ter que doar fantasias. Eis algumas respostas:

- “Nós somos uma escola que apostamos na comunidade. A nossa comunidade desfila com disposição de vencer, tem garra. Já desfilamos debaixo de muita chuva, no enredo o mundo é uma bola, e mesmo assim, cantamos, dançamos. Não fomos campeões, ficamos em segundo lugar, mas aquele desfile ficou marcado na mente de muitas pessoas”. (Beija-Flor)
- “A nossa comunidade é a essência da escola. Está todo ano participando do desfile. É uma troca, um dá para o outro, processo de doação e integração” (Porto da Pedra)
- “É a alma da escola”. (Mocidade Independente de Padre Miguel)
- “Aliar e agregar. Caminhar. É o chão”. (Salgueiro)
- “Não é a que mora no morro do Borel, é a que está envolvida com a escola. É o principal sustentáculo”. (Unidos da Tijuca)
- “Importante, levanta a escola, participa, canta o samba na avenida”. (Imperatriz)
- “A escola faz a roupa da comunidade, por isso **tem maior controle**. A comunidade ensaia, daí a diferença, melhora no quesito evolução e harmonia”. (São Clemente) (grifei)

## 4.2 Controles e Avaliação de Desempenho

As escolas de samba utilizam controles informais (Chenhal, 2003; Horngren, Foster e Datar, 2000), controles orientados para resultados e familiares (Gomes e Salas, 2001) e adotam descentralização da estrutura organizacional compatível com centros de responsabilidade (Anthony e Govindarajam, 2001).

As organizações pesquisadas, no tocante à produção de alegorias e fantasias, adotam a elaboração de orçamentos, controle de estoques e dos custos da produção, ainda que os controles sejam informais. Além de adotarem procedimentos contra o desperdício de

materiais, compatíveis com a filosofia *just in time*, conforme tratado na literatura por Ching (2006), Hansen e Mowen (2003), Horngren, Sundem e Stratton (2004), Jiambalvo (2001).

As pesquisas de Chiapello (1997) e de Donato (2003) mostraram que os artistas, de modo geral, estão inseridos em um mundo mais lúdico, romântico. Por conta disso, alguns deles rejeitam o gerenciamento, cuja teoria não se aplica no contexto dos trabalhos artísticos dos carnavalescos das escolas de samba, conforme relatado em entrevistas por Joãozinho Trinta (ex-Salgueiro, Beija-Flor, Grande Rio, Viradouro e Vila Isabel), Maria Augusta (ex-Salgueiro, União da Ilha e Beija-Flor e atual comentarista da Rede Globo), Alexandre Louzada (Beija-Flor: 2008 e 2009), Cid Carvalho (Estácio de Sá: 2008 e 2009). Maria Augusta, ainda, frisou que o trabalho do carnavalesco e da equipe de carnaval “é 10% inspiração e 90% transpiração”.

No que se refere à avaliação de desempenho, as escolas de samba não utilizam os indicadores financeiros tradicionais, por exemplo, indicadores de rentabilidade, de financiamento, de investimentos. O *Return on Investment* (ROI) e o *Return on Equity* (ROE) que foram que abordados por Atkinson et al (2000) e Anthony e Govindarajan (2002). O *Economic Value Added* (EVA) que foi explicado por Ehrbar (1999), tampouco outros. Utilizam mais os indicadores não financeiros, conforme defendidos por Johnson e Kaplan (1987), cujos indicadores são mais voltados para questões de qualidade. São impactadas por política de premiação.

## 5 Considerações Finais

As principais características dos sistemas de controle gerencial das escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro foram descritas na seção 4 deste trabalho.

Barbato e Mio (2007) e Donato (2003) concluíram em suas pesquisas que as atividades culturais não sobrevivem sem subsídios do governo, o que também ocorre com as escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro que, em face da estrutura de grande evento também necessitam de repasses financeiros governamentais. Posteriormente, elas prestam contas aos órgãos públicos repassadores dos numerários. O trabalho de Donato (2003) ainda aponta que nas organizações artísticas e culturas os sistemas de controle gerenciais não podem desprezar a questão dos intangíveis, também observado no contexto das escolas de samba.

As escolas de samba adotam controles informais, mas, ainda assim, não menos importante que as demais organizações. Os controles gerenciais dessas organizações prestigiam tempo de produção, qualidade das alegorias e fantasias e criatividade para combater a escassez de recursos.

Esse trabalho não dá conta de responder a tantas outras abordagens já conhecidas na literatura sobre sistemas de controle gerencial que possam ser aplicáveis ao carnaval. Aqui, foram adotadas simplificações e o objeto de estudo limitou-se as escolas de samba do grupo especial do carnaval do Rio de Janeiro.

Entretanto, futuros estudos podem desvelar estas e outras questões relacionadas ao carnaval no contexto do objeto deste estudo, por exemplo, planejamento e controle na produção de fantasias e alegorias; controles gerenciais de outras organizações artísticas e culturais, dentre outros.

## 6 Referências Bibliográficas

ATKINSON, A. et al. **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo, Atlas, 2002.

ARAÚJO, Hiram. **Carnaval: seis milênios de história**. Rio de Janeiro: Gryphus, 2003

BARBATO, Maria Bergamin; MIO, Chiara. (2007). **Accounting and the development of Management Control in the Cultural Sphere: The Case of the Venice Biennale**. *Accounting, Business & Financial History*, v. 17, n. 1, p. 187-208.

CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. **Carnaval Carioca: Dos Bastidores ao Desfile**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.

\_\_\_\_\_. **O rito e o tempo: ensaios sobre o carnaval**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHENHALL, Robert H. (2003). **Management Control Systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future**. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.



CHIAPELLO, Eve. (1997). **Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?.** Réseaux. Communication, Technologie, Société, , v. 15, n. 86. p. 77 - 113.

CHING, H. Y.. **Contabilidade Gerencial: Novas práticas contábeis para a gestão de negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

\_\_\_\_\_. **O carnaval como rito de passagem.** In: Ensaios de Antropologia estrutural. Petrópolis, Vozes, 1973.

DONATO, Fabio. **Intangibles and Management Control Systems in Theatres: The case of the Ferrara Municipal Theatre.** Seville, 2003. XXVI Annual Congress of the European Accounting Association.

EHRBAR, A. **Valor econômico agregado (EVA): a verdadeira chave para a criação de riqueza.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FERREIRA, Felipe. **Inventando carnavais: o surgimento do Carnaval carioca no século XIX e outras questões carnavalescas.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

\_\_\_\_\_. **O marquês e o jegue: estudo da fantasia para escolas de samba.** Rio de Janeiro: Altos da Glória, 1999.

FLAMHOLTZ, Eric G. **Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications.** *European Management Journal*, (1996) vol. 14, n.º 06, p. 596-611.

FLAMHOLTZ, Eric G.; TSUI, Anne S. **Toward an integrative framework of organizational control.** *Accounting Organizations and Society*, (1985) vol. 10, n.º 01, p. 35-50.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Josir Simeone. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras.** Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, COPPEAD, 1983.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma abordagem Contextual e Organizacional,** textos e casos. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2001.

HANSEN, D. R., MOWEN, M. M.. **Gestão de Custo: Contabilidade e Controle**. 1 ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFSTEDDE, Geert. **Management Control of Public and Not-for-Profit Activities**. Accounting Organizational and Society, (1981) vol. 6, n.º 03, p. 193-211.

\_\_\_\_\_. **The Poverty of Management Control System**. The Academy of Management Review, (1978), p. 450.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. **Contabilidade de custos**. Tradução Robert de Brian Taylor. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

HORNGREN, C. T., SUNDEM, G.L., STRATTON, W. O.. **Contabilidade Gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JIAMBALVO, J.. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro. LTC, 2001.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. (1987). **Relevance lost: the rise and fall of management accounting**. Massachusetts: Harvard Business School Press.

LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro). <http://liesa.globo.com>. Acesso em: 17 nov, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

NIXON, William A. J.; BURNS, John. **Management control in the 21st century**. Management Accountin Research, jan.mar2005.

OLIVEIRA, Robson Ramos; GOMES, Josir Simeone. **Carnaval e Internacionalização dão samba: Quebrando Barreiras e Atravessando Fronteiras as Escolas de Samba do Rio de Janeiro ganham o Mundo**. In: Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios, 2008, Seropédica, RJ. Anais do VI Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Rio de Janeiro : UFRural, 2008(a).

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional desvelada a partir de estudo sobre o Sistema de Controle Gerencial das Escolas de Samba do Grupo Especial da Cidade do Rio de Janeiro**. In: V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008, Belo Horizonte. Resumo dos Trabalhos, 2008(b).

\_\_\_\_\_. **Um estudo acerca da aplicabilidade da filosofia just-in-time na produção de alegorias e fantasias das escolas de samba**. In: XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2008, São Paulo. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo : FGV Eaes, 2008(c).

PAVÃO, Fábio Oliveira. . **Uma comunidade em transformação. Modernidade, organização e conflito nas escolas de samba.** 100 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2004.

SANTOS, Sérgio Cabral. **As escolas de samba do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Lumiar, 1996.

Secretaria de Obras (Rio de Janeiro). Disponível em: <http://obras.rio.rj.gov.br>. Acesso em jan2008.

VALENÇA, Raquel Teixeira. **Carnaval: para tudo se acabar na quarta-feira.** Relume-Dumará: Prefeitura, 1996.

VASCONCELOS, Jack. (2008). **Enredo do G.R.E.S. União da Ilha do Governador.** Rio de Janeiro, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant; MORAES, Cintia de Melo; PALMEIRA, Pedro Lins. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002