

ILANE FRANK DIAS

**AS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA
NOS DIFERENTES NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO DE
UMA ESCOLA DE SAMBA: UM ESTUDO DE CASO NA
ESCOLA DE SAMBA UNIÃO DA ILHA DA MAGIA**

Dissertação apresentada ao
Mestrado Acadêmico em
Administração do Centro de
Ciências da Administração e Sócio
Econômicas – ESAG, da
Universidade do Estado de Santa
Catarina – UDESC, como requisito
parcial para obtenção do título de
Mestre.

Orientador: Mário Cesar Barreto
Moraes, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2013**

D541r Dias, Ilane Frank

As racionalidades instrumental e substantiva nos diferentes níveis de tomada de decisão de uma escola de samba: um estudo de caso na escola de samba união da ilha da magia / Ilane Frank Dias – 2013.

138 p. : il. ; 21 cm

Bibliografia: p. 124-130

Orientador: Prof. Dr. Mário Cesar Barreto Moraes
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina,

Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas,
Mestrado Acadêmico em Administração, Florianópolis, 2013.

1. Tomada de decisão. 2. Escola de samba. 3. Racionalidade instrumental. 4. Racionalidade substantiva. I. Moraes, Mário Cesar Barreto. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. III. Título.

CDD: 658.403 – 20.ed.

Ficha elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

ILANE FRANK DIAS

As racionalidades instrumental e substantiva nos diferentes níveis de tomada de decisão de uma Escola de Samba: um estudo de caso na Escola de Samba União da Ilha da Magia

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Ciências da Administração e Sócio Econômicas – ESAG, da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora:

Orientador:

Mário Cesar Barreto Moraes, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Simone Ghisi Feuerschütte, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

Carolina Martinez Andion, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

João Benjamim da Cruz Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, ___/___/___

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conduzir neste trabalho em uma estrada de descobertas e aprendizado, sempre acompanhada de pessoas especiais e iluminadas.

À minha mãe Luciane, pelo amor incondicional, minha fonte de inspiração nos momentos de alegrias e de dúvidas.

Ao meu amado marido Ricardo, pelo amor, dedicação e compreensão em mais esta fase de nossas vidas.

Ao querido orientador Mário Moraes, que me conduziu nesta descoberta acadêmica e profissional de forma inspiradora.

Aos meus amigos e colegas da ESAG que enriqueceram esta passagem pelo mestrado, em especial minha amiga Juliana, pela amizade, parceria e motivação desde o processo de seleção.

Aos coordenadores e diretores da Escola de Samba União da Ilha da Magia pelo apoio e participação nesta pesquisa.

E a todos os meus amigos e familiares, agradeço a compreensão e paciência por meus momentos ausentes nestes últimos dois anos.

RESUMO

Esta pesquisa busca compreender a relação entre as racionalidades instrumental e substantiva nos diferentes níveis de tomada de decisão de uma escola de samba. A racionalidade substantiva é defendida por Guerreiro Ramos que operacionaliza uma teoria alternativa que privilegia a existência de uma razão substantiva dentro dos espaços sociais, e defende a interação simbólica nos relacionamentos interpessoais nas organizações, como a distinção entre trabalho e ocupação. Busca assim agregar a racionalidade substantiva na tomada de decisão tradicional, em que o comportamento humano esperado pela organização deve ser transmitido dos mais altos escalões da hierarquia administrativa até chegar aos empregados de linha. Quando o principal objetivo organizacional é influenciar o comportamento dos empregados de linha, para que se alcance o resultado esperado, vive-se a racionalidade instrumental. Tal objetivo efetivou-se a partir de uma pesquisa na Escola de Samba União da Ilha da Magia, a mais nova escola de samba da cidade de Florianópolis. Conforme se adentrou no lócus de pesquisa, por meio de análise documental, observações diretas e entrevistas, a questão da racionalidade emergiu como um tema proeminente para a atividade de tomada de decisão desta organização. Este estudo poderá contribuir com a análise, e eventual revisão, dos processos de tomada de decisão da Escola de Samba, conferindo-lhe uma compreensão mais organizacional e técnica da mesma, evitando a percepção exclusivamente empírica existente atualmente na gestão de organizações artísticas e sociais. Por meio de elementos da análise do discurso, evidenciou-se, nas práticas discursivas dos tomadores de decisão, a presença predominante da racionalidade instrumental na alta administração, e de racionalidade substantiva nos níveis intermediários da tomada de decisão. Ao final, verificou-se que, paradoxalmente, no evento do desfile de carnaval, a liderança da organização migra de uma estrutura reconhecida como institucional formal para a estrutura operacional.

Palavras-chave: Escola de Samba. Tomada de decisão. Racionalidade instrumental. Racionalidade substantiva.

ABSTRACT

This research was conducted to understand the relationship between instrumental and substantive rationality in the different levels of decision making in a samba organization. Substantive rationality was first defended by the author Guerreiro Ramos to operationalize an alternative theory that emphasizes the existence of a substantive reason in social interactions, and maintain symbolic interaction interpersonal relationships in organizations, such as the distinction between work and occupation. Therefore seeks to add substantive rationality in the traditional decision making vision, into that, the human behavior expected by the organization should be transmitted at the highest levels of the administrative hierarchy to reach the employees. When the main organizational goal is to influence the behavior of employees, for achieving the expected result, lives up to instrumental rationality. The main objective was accomplished from a search on the Samba Organization União da Ilha da Magia, the youngest Samba Organization in the city of Florianopolis – SC. As we entered the locus of research through documentary analysis, direct observations and interviews, the question of rationality emerged as a prominent theme for the decision-making activity of the organization. This research may contribute to the analysis and possible revision of the decision making processes of this kind of organization, conferring them a deeper organizational and technological understanding, while avoiding the exclusively empirical perception currently existing in the management of arts and social organizations. Through elements of discourse analysis, showed up in the discursive practices of decision makers, the predominance of instrumental rationality in top administration, and substantive rationality at intermediary levels of decision making. By the end, it was found that, paradoxically, in the event of the carnival parade, the leadership of the organization migrates from a recognized formal institutional structure to the operational structure.

Keywords: Samba Organization. Decision making. Instrumental rationality. Substantive rationality.

Lista de Figuras

Figura 1 - O Paradigma Paraeconômico (RAMOS, 1989, p.141).	30
Figura 2 - Anomia e Motim (RAMOS, 1989 adaptado pelo autor).	32
Figura 3 - Economia (RAMOS, 1989 adaptado pelo autor).	32
Figura 4 - Isonomia (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).....	33
Figura 5 - Fenonomia (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).	33
Figura 6 - Isolado (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).....	34
Figura 7 - As cinco partes básicas da organização (MINTZBERG, 2003, p.21).	46
Figura 8 - Características da decisão e trajetória da decisão. (HAGE, 1980, apud HALL, 2004, p. 147).	49
Figura 9 - Mapeamento de estudos sobre o processo decisório de Miller, Hickson e Wilson (2004, adaptado pelo autor).	51
Figura 10 - As cinco partes básicas da organização (MINTZBERG, 2003) adaptado pelo autor.	77
Figura 11 - Estrutura formal da União da Ilha da Magia.....	87
Figura 12 - Estrutura formal da União da Ilha da Magia no momento do desfile.....	89
Figura 13 - Estrutura formal operacional da União da Ilha da Magia.....	91

Lista de quadros

Quadro 1 - Teoria da vida humana associada (RAMOS 1989, p. 29).....	23
Quadro 2 - Proposições para um modelo de possibilidades (Ramos, 2009, p.54).....	55
Quadro 3 - Escola de Samba e Teoria Organizacional: artigos publicados nos últimos dez anos.	67
Quadro 4 - Racionalidade substantiva nas organizações: artigos publicados nos últimos cinco anos.....	69
Quadro 5 - Categorias de análise das racionalidades (RAMOS, 1989).....	72
Quadro 6 - Descrição dos participantes da pesquisa.	74
Quadro 7 - Indicadores qualitativos de Racionalidades Substantiva e Instrumental.....	78
Quadro 8 - Modelo para análise transversal das racionalidades.	79
Quadro 9 – Discurso das descrições das funções de coordenação (Fonte: entrevistas realizadas).....	100
Quadro 10 - Processos operacionais relacionados ao tempo de dedicação (Fonte: entrevistas realizadas).	105
Quadro 11 - Processos operacionais relacionados aos prazos da função (Fonte: entrevistas realizadas).	106
Quadro 12 - Processos operacionais relacionados ao processo de delegação (Fonte: entrevistas realizadas).	107
Quadro 13 - As racionalidades na tomada de decisão.....	115
Quadro 14 - Racionalidades Instrumental e Substantiva na União da Ilha da Magia.	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

ENEO: Encontro de Estudos Organizacionais

G.R.C.E.S: Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba

LIESA: Liga das Escolas de Samba do Rio de Janeiro

LIESF: Liga das Escolas de Samba de Florianópolis

ONG: Organização não Governamental.

SPELL: Scientific Periodicals Electronic Library

UIM: União da Ilha da Magia

UNECAF: União Catarinense de Escolas de Samba

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 RAZÃO E RACIONALIDADES	17
2.1.1 O sujeito, o objeto e a razão	17
2.1.2 Racionalidade instrumental ou instrumental nas organizações	19
2.1.3 Racionalidade substantiva	22
2.1.4 O novo paradigma de Ramos	30
2.2 TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO	34
2.2.1 O pensamento administrativo e as organizações	35
2.2.2 As Escolas da Administração	38
2.2.3 Parâmetros de desempenho organizacional	43
2.2.4 A tomada de decisão	47
2.3 ESCOLAS DE SAMBA	56
2.3.1 Escolas de Samba enquanto cultura popular	57
2.3.2 Escola de Samba e a organização formal da festa: o desfile de carnaval	59
2.4 ÚLTIMAS PUBLICAÇÕES SOBRE O OBJETO E TEMA	66
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	71
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	71
3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE CONCEITUAL	72
3.3 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	73
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	74
3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE OPERACIONAL	76
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	79
4. RESULTADOS DA PESQUISA	82

4.1 AS ESCOLAS DE SAMBA EM FLORIANÓPOLIS -----	82
4.2 A ORGANIZAÇÃO UNIÃO DA ILHA DA MAGIA-----	84
4.2.1 Histórico da Organização -----	84
4.2.2 A estrutura organizacional formal da União da Ilha da Magia-----	87
4.2.3 As funções de tomada de decisão na União da Ilha da Magia-----	92
4.3 A EXPRESSÃO DAS RACIONALIDADES SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL NA ORGANIZAÇÃO -----	98
4.3.1 Dimensão da Função na Organização. -----	98
4.3.2 Dimensão Processos Organizacionais -----	103
4.3.3 Dimensão Feedback-----	108
4.3.4 Dimensão do Papel desempenhado na Escola de Samba-----	111
4.3.5 Dimensão Motivação -----	113
4.4 AS RACIONALIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO DA ORGANIZAÇÃO-----	114
4.5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS -----	117
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	120
5.1 RECOMENDAÇÕES-----	123
REFERÊNCIAS-----	124
APENDICE A – ARTIGOS ESCOLA DE SAMBA COMO ORGANIZAÇÃO -----	131
APÊNDICE B – ARTIGOS RACIONALIDADE SUBSTANTIVA--- -----	134
APÊNDICE C – ROTEIRO SEMI-ESTRTUTURADO PARA ENTREVISTA DA PESQUISA-----	137

1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais tendem a situar o ser humano como parte de um sistema econômico racional, e desta forma o homem se torna um instrumento no processo decisório das organizações. Um exemplo desta abordagem está em Thompson (1976) ao destacar o homem atuando em organizações em um sistema fechado, tendo o controle como objetivo e como resultado um modelo racional onde tudo passa a ser funcional, ou seja, todos os recursos são apropriados e todos os resultados previsíveis. Em suma, tais características demonstram uma maior busca pela racionalidade técnica quando se trata de sistemas fechados, a fim de eliminar as incertezas, e uma racionalidade institucional quando tratamos das influências do ambiente em sistemas abertos.

A fim de contornar tal dilema e tratar o nível administrativo como mediador destas categorias de sistemas abertos e fechados, Simon (1971) traz a abordagem de tomada de decisão racional, tendo em vista que o “homem econômico” é o responsável por tal sistema. Ele discute os limites da racionalidade no comportamento social dos seres humanos. O autor também tenta construir algumas definições de “escolhas racionais”, e busca, em um sentido mais amplo, “oferecer alguns subsídios para a construção de uma teoria sobre o comportamento do indivíduo ou de grupos de indivíduos que tomam decisões no contexto organizacional” (SIMON, 2009, p.149).

A proposta deste modelo de decisão racional traz a avaliação de todas as alternativas propostas antes de se fazer uma escolha, fazendo o estudo de *payoffs* e delineando um modelo de decisão para um caso estático. Reconhece, porém, que no mundo real das decisões humanas, as alternativas são analisadas sequencialmente e o ser humano não tem a capacidade de prever a ordem que as melhores alternativas devem ser avaliadas.

O paradoxo aparente a ser enfrentado é que a teoria econômica da firma e a teoria administrativa tentam lidar com um comportamento humano em situações em que “se espera” que esse comportamento

pelo menos seja racional; enquanto, ao mesmo tempo, pode-se demonstrar que se partirmos dos tipos globais de racionalidade da teoria clássica, os problemas de estrutura interna da firma ou de outra organização em grande parte desaparecem. (SIMON, 2009, p. 149, destaque do autor)

Neste sentido, Ramos (2009), a fim de superar as limitações do modelo racional de decisão, utiliza o contextualismo dialético para dar uma nova perspectiva à tomada de decisão na modernidade. Um exemplo deste contextualismo é a busca do conceito de modernização e a sua teorização sobre o Modelo da Possibilidade, o que chama de modelo “P e N”. Apresenta como base do processo decisório associado ao modernismo o uso da teoria N que defende que existem apenas possibilidades epistêmicas ou lógicas onde “tudo o que aconteceu é a única coisa que poderia ter acontecido” (Ramos, 2009, p.54). E alimenta o pós-modernismo apresentando a “teoria P” que admite não haver causas absolutamente necessárias e as escolhas humanas sempre interagirem com fatores objetivos e só se é possível compreender a realidade por tentativas e erros.

Ramos (1989) apresenta uma abordagem substantiva da organização. O autor critica Simon e sua abordagem de racionalidade funcional quando defende que deve haver uma intolerância das organizações no que diz respeito a tudo o que não está afinado com os requisitos da racionalidade. Logo, Ramos (1989, p. 121) defende um reexame da noção de racionalidade e diz que “mal pode o homem ser considerado um ser racional, porque o conhecimento abrangente está além de sua capacidade.” Neste contexto, o autor levanta os pontos cegos da teoria organizacional, e questiona, por exemplo, esta teoria não ter clara compreensão do papel da interação simbólica nos relacionamentos interpessoais, e ser incapaz de distinguir trabalho e ocupação. Neste contexto defende a interação pessoal na organização.

Em lugar de pôr a organização econômica formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos

de microssistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização econômica formal num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas. (Ramos 1989, p.114)

Segundo Ramos (1989) a racionalidade substantiva existente nas organizações é aquela racionalidade existente antes mesmo da organização formal. Polanyi (1971, apud Ramos 1989, p.124) “indica que nas sociedades não mercantis, as economias existiam no sentido substantivo. [...] numa sociedade não mercantil ninguém vive sob a ameaça do chicote econômico”.

O autor propõe então a busca desta racionalidade substantiva nas relações organizacionais. Considera-se que a essência do ser humano sempre esteve presente nesta evolução da vida social. “De Hobbes a Adam Smith e aos modernos cientistas sociais em geral, instintos, paixões e interesses e a simples motivação substituíram a razão, como referencia para a compreensão e a ordenação da vida humana associada.” (Ramos 1989, p.4).

Estudos inspirados por Guerreiro Ramos já comprovaram a presença destas racionalidades, em maior ou menor grau, em organizações. Nestas a presença da racionalidade instrumental é histórica e reforçada pela exigência de seu desempenho econômico, e para comprovar as teorias do autor a racionalidade substantiva é o elemento posto à prova.

Como não se pode dissociar a organização da sociedade em que está inserida, a sociedade e as organizações de todos os setores influenciam-se reciprocamente.

Portanto, em um nível mais amplo, as organizações são influenciadas pela sociedade e a influenciam. Mesmo em situações nas quais se realizam esforços para reduzir o impacto das organizações, ocorre a intrusão de fatores organizacionais. (HALL, 2004, p.15)

Por outro lado, existem organizações com características informais do ponto de vista econômico, cujo apelo social é mais

marcante do que a sua estrutura organizacional, é o caso das organizações criativas como grupos musicais, grupos de teatros, certas organizações não governamentais com fins filantrópicos etc. Tais organizações sociais além de refletirem os sistemas sociais na qual estão inseridos, causam curiosidade no mundo organizacional.

Da mesma forma, a pós-modernidade vem transformando as características das organizações formais, proporcionando um novo olhar às organizações não mercantis como clubes de futebol, associações e escolas de samba. Estes grupos por muito tempo visto como informais e sem gerência, hoje se profissionalizam e transformam o ponto de vista organizacional. Porém, são susceptíveis a questionamentos como: até que ponto tais organizações abandonam o seu formato original e passam a formalizar-se como organização? Estariam fazendo o pensamento contrário do pregado por Guerreiro Ramos e tirando o indivíduo como categoria central de análise e voltando-se para o mercado?

Os sistemas sociais constroem suas comunidades em torno de seus valores culturais específicos. No Brasil uma forma de organização se destaca como sua peculiaridade cultural, as escolas de samba. “A escola de samba é uma prática cultural que processa e organiza as relações sociais, econômicas e políticas da parcela que aí convive no que convencionamos denominar ‘Mundo do Samba’.” (TRAMONTE, 1996, p.16)

Estas organizações são originárias do carnaval, uma festa universal, absorvida pela cultura brasileira e transformada em seu grande símbolo cultural. O carnaval é conhecido como a festa mais popular do Brasil, característico de nossa cultura e do povo brasileiro. Estudos a este respeito são difundidos mundialmente, principalmente através das óticas antropológica e sociológica. DaMatta (1997) trata da visão sociológica do homem neste contexto, o autor comenta sobre o carnaval no Brasil, e a descreve como “um momento em que as regras, rotinas e procedimentos são modificados, reinando livre a expressão dos sentimentos e das emoções, quando todos se podem manifestar individualmente.” (DAMATTA, 1997, p. 157)

Esta festa em que reinam livre a expressão, sentimentos e emoções são coordenados por organizações conhecidas por escolas de samba.

O nome pitoresco de escola de samba, conhecido e popular no Brasil como nenhum outro, nomeia 'sociedades civis de cultura e lazer, sem finalidades lucrativas', cujo objetivo principal é organizar, todos os anos, desfiles luxuosos que constituem o essencial dos folguedos carnavalescos atuais. (QUEIROZ, 1999, p.74)

Sob esta atmosfera cultural, as escolas de samba existem a quase um século, sofrendo certamente diversas alterações em sua estrutura, acompanhando movimentos políticos e econômicos do país. Esta mistura entre o popular e o privado, o lúdico e o oficial traz um paralelo ao pensamento das racionalidades e Ramos, pois a própria história das escolas de samba e o carnaval apresentam polêmicas entre a liberdade e a opressão. Tramonte (1996) apresenta este exemplo de impasse da modernidade das escolas de samba em seu capítulo "Autenticidade ou Mercantilização". Nele exemplifica este movimento através de um símbolo da estrutura destas organizações: "a estratégia da criação de 'alas' nas escolas de samba foi uma tentativa de subordinar elementos dispersos e espontâneos à estrutura organizacional da escola de samba." (TRAMONTE, 1996, p.53).

Sob o olhar das racionalidades a estes aspectos, a estrutura peculiar de uma escola de samba, originariamente substancial, aflora características também funcionais à medida que se caracteriza por uma organização. Desta forma, esta pesquisa se propõe a compreender: como as racionalidades instrumental e substantiva se relacionam entre os diferentes níveis de tomada de decisão de uma escola de samba?

Esta pesquisa se propõe a responder a questão formulada, tendo por objeto de estudo a Escola de Samba União da Ilha da Magia, do grupo especial do carnaval de Florianópolis.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a relação entre as racionalidades instrumental e substantiva nos diferentes níveis de tomada de decisão de uma escola de samba.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os diferentes níveis de tomada de decisão.
- Verificar a expressão das racionalidades substantiva e instrumental presentes nos tomadores de decisão.
- Analisar a relação das racionalidades nos níveis de tomada de decisão.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As racionalidades, por muitas vezes fazem parte dos estudos nas teorias da administração. Em suas formas tradicionais aparecem de maneira simplificada, pois as teorias tradicionais da administração as reduzem uma única racionalidade, a instrumental/funcional. Um dos pioneiros a utilizar outras expressões de racionalidades para organizações é Guerreiro Ramos, que busca excluir o mercado como categoria central de análise organizacional e incluir o indivíduo.

As teorias das racionalidades instrumental e substantiva de Ramos (1989) deixaram um legado acadêmico para muitos pesquisadores que foram em busca de comprovações empíricas destas teorias. Pesquisas nas plataformas de bancos de dados acadêmicos, conforme detalhado no item 2.4 deste documento, identificaram diversas obras que seguem a teoria do autor. Das obras levantadas nestas bases de dados, envolvendo a presença das palavras “racionalidades instrumental e substantiva” no contexto “organizacional” foram evidenciadas.

Chama a atenção nas publicações encontradas o crescente número de publicações envolvendo o tema nos últimos quatro anos, em diversos periódicos. Tais pesquisas envolvem desde organizações privadas, organizações públicas, cooperativas, grupo específico de indivíduos, ONGs, ensaios teóricos e até organizações criativas como grupo de teatro e grupo de *hip hop*. Tais evidências podem apresentar indícios de que o estudo das racionalidades está se fazendo presente cada vez mais no meio organizacional na atualidade.

O objeto de estudo escolhido para a presente pesquisa contempla uma forma organizacional com características peculiares, uma Escola de Samba. Embora haja um grande

interesse brasileiro por carnaval, e uma grande popularidade das escolas de samba em todo o país, poucos estudos acadêmicos tratam deste objeto com um olhar organizacional.

Tal afirmação foi corroborada através de pesquisas nas plataformas de bancos de dados acadêmicos, na qual consultas realizadas até o dia 29 de julho de 2013 identificaram artigos publicados em periódicos científicos de administração que possuem a “escola de samba” como objeto de estudo e utilizam um olhar organizacional.

Nestas publicações os autores apresentam estudos que relacionam a escola de samba com temas como: gestão organizacional, escolas da administração, controle gerencial, inovação, a pesquisa em administração, capital social e gestão pública, turismo educativo, bem-estar no trabalho e teoria das restrições.

Além destes resultados diversos outros apontaram estudos sociológicos e antropológicos que não visavam o estudo do objeto em si, mas do impacto desta no contexto social. Muitos outros estudos acadêmicos focam também no estudo da música, arte, dança e língua, abordando temas como criatividade, instrumentos musicais, comunicação, poesia dos sambas etc. No item 2.4 deste trabalho, dedicado a esta análise, são apresentadas as referências destas obras pesquisadas. O quadro completo com as conclusões e principais informações de cada obra encontra-se no Apêndice A.

Neste contexto verificou-se uma lacuna existente nas teorias tratadas sobre a atividade das escolas de samba no carnaval, e estas observadas como uma organização. Tampouco se observou o olhar organizacional para uma Escola de Samba sob o ponto de vista das racionalidades. O paradoxo vivido por estas organizações associadas ao carnaval às define em um contexto sinônimo de desordem e euforia, ao passo que tais organizações sobrevivem também de recursos, e de resultados, torna-se complexo compreender como se dá a tomada de decisão em sua gestão e operação.

Apropriando-se dos temas aqui levantados, busca-se compreender quais racionalidades efetivamente estão presentes na tomada de decisão destas organizações. A presente dissertação pode contribuir com a análise, e eventual revisão, dos processos de tomada de decisão da Escola de Samba,

conferindo-lhe uma compreensão mais organizacional e técnica do mesmo, evitando a percepção exclusivamente empírica existente atualmente na gestão de escolas de samba.

Tais lacunas incentivaram a pesquisa sobre as racionalidades e a sua aplicação na atual Escola de Samba Campeã do Carnaval de Florianópolis, tendo em vista que a organização em estudo tem alcançado resultados efetivos nos últimos anos. Logo, este estudo busca sua relevância neste novo olhar das racionalidades, fomentando os estudos sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de subsidiar a pesquisa organizacional e possibilitar uma análise mais apropriada dos dados coletados, fundamentou-se este referencial segundo uma perspectiva teórica. Inicia-se com os conceitos que fazem considerações sobre o homem como sujeito e objeto e o uso da razão, para em seguida analisar a racionalidade e suas vertentes instrumental e substantiva, e suas aplicações nas organizações. Para alimentar a análise organizacional das racionalidades, abordam-se também os conceitos de tomada de decisão e os parâmetros para o desempenho organizacional, para em seguida identificar os indicadores que auxiliam na análise da tomada de decisão que servem como modelo de análise deste estudo. Tais abordagens conceituais são promovidas a fim de relacionar tais teorias a uma escola de samba, organização utilizada como objeto de estudo. Para tanto são apresentadas teorias a respeito da estrutura e formação destas organizações, seu papel cultural e social, bem como um olhar sobre a sua estrutura.

Nesta ordem de apresentação, a fundamentação teórica busca sustentar as análises e discussões dos achados empíricos das entrevistas e análise dos documentos da organização em estudo.

2.1 RAZÃO E RACIONALIDADES

Este item descreve introdutoriamente os conceitos de racionalidade como natureza humana, para em seguida apresentar os conceitos de racionalidade instrumental, contextualizando a racionalidade nas organizações. Em seguida levantam-se os argumentos para a racionalidade substantiva e sua presença nas organizações, suportadas pelo novo paradigma de Ramos (1989).

2.1.1 O sujeito, o objeto e a razão

O ser humano como sujeito é a unidade de análise fundamental no estudo da humanidade, das organizações e, conseqüentemente, no estudo da administração. Chama a atenção o fato de que o ser humano não é biologicamente mais

forte do que outras espécies que existem ou já existiram na terra. E a resposta para o porquê os humanos tem sobrevivido, em detrimento de outras espécies, está na habilidade de pensar (WREN, 1994).

E está justamente na habilidade de pensar um dos principais conflitos filosóficos do ser humano, e os debates sobre teorias do conhecimento. Fundamentalmente encontram-se bem definidos os conceitos de sujeito e objeto, ou seja, o conhecedor e aquilo que deve ser conhecido respectivamente. O debate está em quais conhecimentos vêm do sujeito e quais são apresentados pelo objeto. Este debate é realizado por Niquet (2008), onde em um estudo sobre os pensamentos de Kant ele apresenta os conflitos de pensamentos deste autor quanto ao racionalismo e o pensamento autônomo.

Sujeito e objeto são apenas um dos contextos do processo do conhecimento. O outro soa assim: donde provêm nossos conhecimentos, do intelecto ou dos sentidos? O modo de pensar segundo o qual todo conhecimento procede da razão e do intelecto chama-se racionalismo; o modo de ver que coloca a principal força nos sentidos, nós a chamamos de empirismo (NIQUET, 2008, p.42).

O racionalismo é o sistema filosófico no qual Kant se destacou e o influenciou. Demonstra que Kant frequentemente entre o dilema do racionalismo puro, em que se desenvolve conhecimento a partir com base puramente no sujeito sem o uso dos sentidos, o que considera um disparate dogmático, pois diz que “racionalismo puro no mercado seria agir sem prestar atenção ao desenvolvimento do mercado” (NIQUET, 2008, p.43). Do outro lado do dilema está o empirismo, na defesa que não há nada no intelecto que não tenha sido testado nos sentidos, o que demonstra outro limite, pois se teria que generalizar uma afirmação baseada em observações empíricas limitadas. “Empirismo puro no mercado seria levar avante simplesmente as tendências do mercado, sem nunca ter tido uma ideia própria” (NIQUET, 2008, p.46).

Kant então procura superar tais visões unilaterais (racionalismo contra empirismo) e avalia todas as coisas em

ambos os lados. Na obra de Niquet (2008) estas visões da razão ponderada são comparadas às ações administrativas defendendo que “a teoria do conhecimento e a administração de empresas estão em princípio diante das mesmas tarefas: conseguir o máximo de conhecimentos seguros e para isso formar associações e estabelecer sinergias” (NIQUET, 2008, p.52) Esta é, apenas, uma das definições da razão que leva ao racionalismo.

2.1.2 Racionalidade instrumental ou instrumental nas organizações

A racionalidade está presente no contexto organizacional desde sua definição de busca por objetivos. O homem tende a se justificar, nos estudos organizacionais, como parte de um sistema econômico racional, e desta forma o homem se torna um instrumento no processo decisório das organizações.

A racionalidade empresarial é um certo resultado de coações que a organização precisa enfrentar, contingências que a organização precisa atender e variáveis que a organização pode controlar (THOMPSON, 1976, p.40).

Thompson (1976) utiliza esta abordagem ao destacar o homem atuando em organizações em um sistema fechado, tendo o controle como objetivo e como resultado um modelo racional onde tudo passa a ser funcional, ou seja, todos os recursos são apropriados e todos os resultados previsíveis. O autor também categoriza a organização em um sistema aberto, assumindo que as decisões do homem têm consequências imprevistas e são condicionadas por outras entidades sociais na qual a organização depende. Em suma, tais categorias apresentadas demonstram uma maior busca pela racionalidade técnica quando se trata de sistemas fechados, a fim de eliminar as incertezas, e uma racionalidade institucional quando tratamos das influências do ambiente em sistemas abertos.

Considerando que a atividade administrativa é uma atividade coletiva, Simon (1979) apresenta o processo administrativo como a junção de diversas tarefas simples, executadas para o trabalho individual, que quando somadas se expandem a ponto de surgir a necessidade de desenvolver

processos especiais para que este esforço se organize em prol do todo, ou seja, da organização. O processo administrativo é constituído por técnicas que facilitam tal esforço. Simon (1979) traz a abordagem de tomada de decisão racional, tendo em vista que o “homem econômico” é o responsável por tal sistema. Ele discute os limites da racionalidade no comportamento social dos seres humanos.

O autor também tenta construir algumas definições de “escolhas racionais”, e busca, em um sentido mais amplo, “oferecer alguns subsídios para a construção de uma teoria sobre o comportamento do indivíduo ou de grupos de indivíduos que tomam decisões no contexto organizacional” (Simon 2009, p.149). A proposta deste modelo de decisão racional traz a avaliação de todas as alternativas propostas antes de se fazer uma escolha, fazendo o estudo de *payoffs* e delineando um modelo de decisão para um caso estático. Reconhece, porém, que no mundo real das decisões humanas, as alternativas são analisadas sequencialmente e o ser humano não tem a capacidade de prever a ordem que as melhores alternativas devem ser avaliadas.

O paradoxo aparente a ser enfrentado é que a teoria econômica da firma e a teoria administrativa tentam lidar com um comportamento humano em situações em que “se espera” que esse comportamento pelo menos seja racional; enquanto, ao mesmo tempo, pode-se demonstrar que se partirmos dos tipos globais de racionalidade da teoria clássica, os problemas de estrutura interna da firma ou de outra organização em grande parte desaparecem (Simon 2009 p. 149).

O comportamento humano esperado pela organização deve ser transmitido dos mais altos escalões da hierarquia administrativa até chegar aos empregados de linha, desta forma, Simon (1979) diz que este processo requer estudos de como influenciar o comportamento destes empregados de linha, para que se alcance o resultado esperado. O autor apresenta duas formas para que isto aconteça, uma é a formação de lealdades organizativas no funcionário, de uma preocupação com a eficiência e seu constante treinamento; a segunda forma de

influência trata da autoridade e imposição das atividades que beneficiam à organização. Desta forma a organização possuiria influencia sobre todos os que nela estão, a partir disso, termos como eficiência, autoridade, treinamento, resultados dentre outros, passariam a influenciar naturalmente o comportamento humano, projetando consequências além das fronteiras da organização, mas na sociedade como um todo.

Do ponto de vista social a racionalidade sempre poderá ser classificada em algum tipo específico, recortados a partir da racionalidade que os motive (WEBER, 2004). Estes tipos compreendem a ação racional motivada pelos fins (ou chamada racionalidade instrumental) que é determinada por comportamentos esperados tanto dos objetos do mundo exterior quanto dos outros homens.

A ação racional motivada pelos valores é a racionalidade substantiva para Ramos (1989), e é determinada pela crença consciente em valores éticos, estéticos, religiosos ou sob qualquer outra forma que se manifestem, próprios e absolutos de uma conduta, sem relação alguma com o resultado. A racionalidade substantiva também se caracteriza pela ação afetiva, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais do momento, e pela ação tradicional, que é determinada por um costume arraigado.

Neste sentido social da existência de diversas racionalidades, Ramos (1989) faz críticas a estas abordagens funcionalistas e conseqüentemente às organizações que atuam em uma sociedade centrada no mercado, identificando o que ele chamou de “síndrome comportamentalista”. Esta síndrome é vista como “uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (RAMOS, 1989, p. 52). Logo, os objetivos econômicos passam a dominar as esferas da vida humana, fazendo com que os indivíduos utilizem noções de lucro, produtividade, eficiência e eficácia. Os conceitos da racionalidade substantiva serão apresentados no capítulo a seguir.

2.1.3 Racionalidade substantiva

O autor Alberto Guerreiro Ramos serve como base fundamental neste assunto e no Brasil tem um significado expressivo no campo das ciências sociais quando se refere aos estudos da racionalidade nas organizações. Em sua obra “A nova ciência das organizações” o autor operacionaliza uma teoria alternativa que privilegia a existência de uma razão substantiva dentro dos espaços sociais (RAMOS, 1989).

O autor critica Simon e sua abordagem de racionalidade funcional, em sua defesa que deve haver uma intolerância das organizações no que diz respeito a tudo o que não está afinado com os requisitos da racionalidade. Considera-se que a essência do ser humano sempre esteve presente nesta evolução da vida social. “De Hobbes a Adam Smith e aos modernos cientistas sociais em geral, instintos, paixões e interesses e a simples motivação substituíram a razão, como referencia para a compreensão e a ordenação da vida humana associada” (Ramos 1989, p.4).

Neste sentido o homem se transforma em um ator político, pois vivendo através dos princípios éticos da sua razão o homem transcende a condição de ser natural e socialmente determinado. Analisa então o homem em seu contexto social e teoriza sobre o que seria uma vida humana associada de forma formal ou substantiva. Tais definições são apresentadas no quadro a seguir.

Teoria da vida humana associada	
Formal	Substantiva
I. Os critérios para ordenação das ações humanas são dados socialmente.	I. Os critérios para ordenação das ações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema autorregulado.	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulamentação política da economia.
III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	III. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais.	IV. A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de autointerpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento.
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade.	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta.

Quadro 1 - Teoria da vida humana associada (RAMOS 1989, p. 29).

Logo, Ramos (1989) defende um reexame da noção de racionalidade e diz que “mal pode o homem ser considerado um ser racional, porque o conhecimento abrangente está além de sua capacidade.” (RAMOS, 1989, p. 121) Neste contexto o autor levanta os pontos cegos da teoria organizacional, e questiona, por exemplo, esta teoria não ter clara compreensão do papel da interação simbólica nos relacionamentos interpessoais, e ser inclusive, incapaz de distinguir trabalho e ocupação.

Em lugar de pôr a organização econômica formal no centro da existência humana, é necessário que se dê ênfase à questão da delimitação organizacional, da aprendizagem dos meios capazes de facilitar múltiplos tipos de microsistemas sociais, no contexto da tessitura geral da sociedade, transformando a organização econômica formal num enclave restrito e incidental, no espaço vital da vida humana, assim deixando margem para relacionamentos interpessoais livres das pressões projetadas e organizadas. (Ramos 1989, p.114)

Suas ideias são apresentadas acompanhadas de outros autores consagrados a fim de defender a racionalidade substantiva nas organizações, como Weber introduzido no capítulo anterior, Karl Mannheim com a distinção entre a racionalidade substancial e funcional, Habermas e o ponto de vista crítico da racionalidade e Polanyi (RAMOS, 1989).

Para Mannheim (apud Ramos, 1989, p.6) a racionalidade substancial é “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” e que tal racionalidade está relacionada à vida humana ética. Ramos (1989) apoia o autor e defende que a obra de Mannheim retrata a maneira de proteger a sociedade contra a crescente expansão da racionalidade instrumental. Mais tarde Mannheim (1961) publicaria o Diagnóstico de Nosso tempo, em que defende uma nova filosofia social bem como defende a racionalidade embutida de valores. Polanyi (2000) que representa uma grande referência nas teorias de Ramos (1989) quando este o cita ao defender que a racionalidade instrumental surgiu depois da forte influência econômica na vida humana.

Nas sociedades não-mercantis, as economias existiam no sentido substantivo.[...] a sobrevivência do indivíduo é, normalmente garantida pela eficácia dos critérios sociais globais (não da organização formal) de reciprocidade, redistribuição e troca.[...] numa sociedade não-mercantil ninguém vive sob a ameaça do chicote econômico (POLANYI apud RAMOS, 1889, p. 124).

Seus estudos defendem que o ganho e o lucro até o século XIX não haviam desempenhado um papel importante na economia humana, tendo em vista que uma economia de mercado é uma economia dirigida por nada mais do que os preços do mercado, sendo chamada de auto regulável por não possuir qualquer influencia externa (POLANYI, 2000). O autor apresenta como acidentalmente profética a colocação de Adam Smith sobre a existência de mercados para a divisão do trabalho na sociedade quando cita o mercado como a “propensão do homem de barganhar, permutar e trocar uma coisa pela outra” (SMITH apud POLANYI, 2000, p.63).

Polanyi (2000) diz que na época de Smith tal propensão ainda não havia se manifestado, para cem anos depois ficar conhecido como o conceito de Homem Econômico, aonde a raça humana sofreu alterações além da vida econômica, mas na política, intelectual e espiritual.

Ao analisar a evolução do homem na sociedade paralelamente à evolução econômica de certas sociedades, Polanyi (2000, p.65) diz que “a descoberta mais importante nas recentes pesquisas históricas e antropológicas é que a economia do homem, como regra, está submersa em suas relações sociais”. Ele defende que o homem não se modifica como ser social, que ele age economicamente nas diferentes esferas e regiões a fim de salvaguardar sua situação social.

É natural que esses interesses sejam muito diferentes numa pequena comunidade de caçadores ou pescadores e numa ampla sociedade despótica, mas tanto numa como noutra o sistema econômico será dirigido por motivações não-econômicas (POLANYI, 2000, p.65).

Defendendo a teoria da existência de uma organização produtiva sem as motivações econômicas, Polanyi (2009) apresenta dois princípios, o da reciprocidade e a redistribuição. A reciprocidade está presente nas relações da subsistência familiar, como exemplo o bom marido ou o ótimo cidadão, que mantém sua atividade produtiva em uma horta por sua reputação de provedor e seu reconhecimento social será alcançado, mas os benefícios se dividem entre a família. Não há retorno material

direto além da credibilidade, ou de descrédito caso haja ação contrária.

Já o princípio da redistribuição é o precursor para o surgimento da divisão do trabalho, nele há a centralização da atividade de distribuição da produção, por exemplo, quando uma parte da produção de uma comunidade é entregue para um chefe ou líder, que tem a função de armazená-la e distribuí-la em troca de favores diferenciados para a comunidade (POLANYI, 2009).

Com fortes referências a estes conceitos de Polanyi (2009) que demanda suas teorias a propósito da percepção da inserção social da economia, Ramos (1989) defende a interação pessoal na organização e propõe a busca desta racionalidade substantiva nas relações organizacionais. Ao propor a abordagem substantiva da organização sugere-se primeiramente uma visão epistemológica da organização, apoiando-se no fato de que o uso da racionalidade pelo indivíduo passa a ser interpretada de acordo com sua concepção familiar ou seu conteúdo social quando ele é exposto a situações novas, pois desta forma se protegerá psicologicamente.

Em seguida o autor apresenta os pontos cegos da teoria organizacional tradicional, ou daquela organização que não tolera qualquer atividade racional fora da concebida, a capacidade de calcular e dar resultados. Tais pontos cegos são reunidos em quatro pontos gerais (RAMOS, 1989).

Estes pontos cegos dividem-se basicamente na predominância do comportamento econômico como único motivador da natureza humana; na falta de distinção entre as racionalidades instrumental e substantiva nas organizações; conseqüentemente a falta de compreensão desta interação na organização; e a incapacidade das teorias formais de distinguir entre o significado de trabalho e ocupação.

1. O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana. Embora a noção de comportamento econômico pareça evidente por si mesma, refere-se ela, aqui, a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é movido, apenas, pelo interesse

de elevar ao máximo seus ganhos econômicos.

2. A presente teoria da organização não distingue, sistematicamente, entre o significado de substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente; exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado. A organização formal não pode ser considerada como paradigma, segundo o qual devam ser estudadas todas as formas de organizações, passadas, presentes e emergentes.

3. A presente teoria da organização não tem clara compreensão do papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais.

4. A presente teoria da organização apoia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, e isso fica patente através de sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação (RAMOS, 1989, p.121).

Logo, o autor foi enfático em seus estudos ao afirmar que os critérios economicistas não são os únicos critérios de racionalidade. Apresenta sumariamente que a sugestão de existir uma distinção entre o significado substantivo e formal da organização. Para ele as organizações formais são em geral campos de experiência na qual ninguém tem formalmente consciência. E acrescenta sua análise do ponto de vista da aceitação do indivíduo para tal racionalidade, diz que somente induzindo os indivíduos a aceitarem seus requisitos psicológicos é que o sistema de mercado conseguiria sobressair-se como o mais importante setor social.

A partir das defesas de Ramos (1989), os teóricos organizacionais passaram a conviver com estes dois conceitos, e o desafio passou a ser provar a existência ou não destas relações economia/sociedade na prática organizacional.

No Brasil, um dos principais estudos a este respeito foi realizado por Serva (1997). Seu estudo afirma que as críticas à razão instrumental não avançaram no sentido de comprovar empiricamente a concretização da racionalidade substantiva na gestão das organizações produtivas. Ele defende este impasse devido à ausência de evidências que demonstrem a concretização da racionalidade substantiva na prática da vida organizacional para que esta se transforme efetivamente em teoria administrativa. Para preencher esta lacuna, o autor elaborou um modelo de análise que passou a ser utilizado por outros autores no Brasil para o desenvolvimento de pesquisas no campo da racionalidade.

A pesquisa realizada para a construção do modelo de análise foi aplicada como diferentes pesquisas de campo com a finalidade de evidenciar, nos processos de gestão em organizações formais, elementos que caracterizem o predomínio de ações subjacentes a uma racionalidade substantiva ou instrumental. Nesta construção, partiu da complementaridade existente nos estudos de Habermas e Guerreiro Ramos, relação esta passível de compreensão no contexto da teoria da ação comunicativa quando cotejada com as diferentes racionalidades.

Serva (1997) estabeleceu os elementos que indicam uma lógica de ação racional instrumental ou substantiva e elenca os elementos a seguir como constituintes da ação racional instrumental:

- a) cálculo - projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) fins - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) maximização de recursos - busca da eficácia e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) êxito, resultados - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) desempenho - performance individual elevada na realização de atividades;

- f) utilidade - considerada na base das interações como valor generalizado;
- g) rentabilidade - medida de retorno econômico dos êxitos e resultados alcançados;
- h) estratégia interpessoal - aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos (SERVA, 1997, p.22-23).

Baseado na complementaridade dos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas, Serva (1997) definiu os seguintes elementos indicadores de uma ação racional substantiva:

- a) auto realização - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) entendimento - ações pelas quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, coordenando atividades comuns sob a égide das responsabilidade e satisfação sociais;
- c) julgamento ético - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, correto, incorreto, etc.), que se dá através do debate racional das pretensões de validade emitidas;
- d) autenticidade - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) valores emancipatórios - aqui destacam-se os valores de mudança e aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo, solidariedade, respeito à individualidade, liberdade e comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) autonomia - condição plena dos indivíduos para poder agir e expressar-se livremente nas interações (SERVA, 1997, p.22).

O autor utilizou três empresas estudadas que alcançaram um razoável grau de sucesso econômico, e encontrou nelas características da razão substantiva, com alto grau em uma delas. Desta forma Serva (1997) contribui para o desenvolvimento de estudos da racionalidade substantiva no

âmbito organizacional, bem como estimula tais estudos a fim de que os pensamentos de Ramos sejam impulsionados a prática e não fiquem apenas na esfera da teoria.

2.1.4 O novo paradigma de Ramos

A fim de aprofundar as características da racionalidade substantiva na organização este capítulo pretende apresentar um resumo do que Ramos (1989) apresentou como o novo paradigma. Visto que o modelo que predomina nos sistemas sociais em geral, no campo da administração, da ciência política e da economia, segundo Ramos (1989), considera o mercado como o principal balizador na ordenação dos negócios pessoais e sociais, este modelo de análise é tratado pelo autor como unidimensional, conforme o paradigma da modernidade.

A partir disto, Ramos (1989) traça o que chama de paradigma para econômico, criando um modelo multidimensional de análise e formulação dos sistemas sociais, na qual considera o mercado um balizador social legítimo e necessário, mas de forma limitada. Neste modelo o autor defende que a sociedade é constituída de diversos balizadores, um deles sendo o mercado, e nele o homem empenha papéis substantivos de forma integrativa. Defende também o papel integralizador de um sistema de governo social entre tais balizadores. Tal paradigma paraeconômico é representado na figura a seguir.

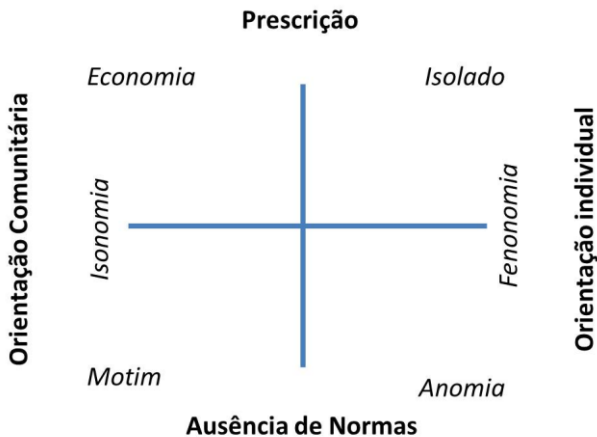


Figura 1 - O Paradigma Paraeconômico (RAMOS, 1989, p.141).

As dimensões apresentadas na figura representam horizontalmente um viés de orientação individual e comunitária, assumindo que há múltiplos critérios substantivos de vida pessoal e uma variedade de padrões de relações interpessoais. Neste espaço “o indivíduo é um maximizador da utilidade e seu esforço básico é no sentido da ordenação de sua existência de acordo com as próprias necessidades de atualização pessoal.” (RAMOS, 1989, p.141).

No eixo vertical apresenta-se a prescrição contra a ausência de normas. Sob as pressões dos sistemas de mercado, as atividades estritamente prescritivas ocupam espaço amplo nas organizações, a teoria administrativa defende o termo comportamento administrativo, o behaviorismo, como aquilo que se espera que as pessoas façam, usando, segundo o autor, inadequadamente a palavra comportamento, pois a prescreve no sentido unidimensional, fugindo do conceito amplo no que envolve o ser humano. “Quanto mais a atividade humana é considerada administrativa, menos ela é uma expressão de atualização pessoal.” (RAMOS, 1989, p.144) E se em um extremo tem-se a prescrição total transformando a sociedade em um universo operacional, e despersonalizado, em que se interpreta um papel específico, no outro extremo tem-se a inexistência total de normas, o que também não é defendido, pois os sistemas sociais que visam maximizar a atualização pessoal possuem prescrições em nível mínimo e bastante flexíveis.

As categorias apresentadas na figura são formatadas de acordo com as características do grau dado a cada eixo. O paradigma paraeconômico de Ramos (1989) conceitua cada uma destas características que serão explicadas sucintamente a seguir.

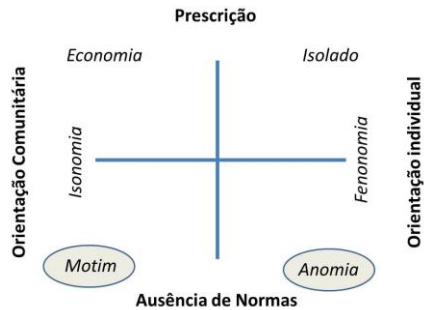


Figura 2 - Anomia e Motim (RAMOS, 1989 adaptado pelo autor).

Anomia e motim: posicionadas nos dois extremos horizontais da figura, no extremo vertical que representa a ausência de normas. Representa um extremo em uma situação estanque, sem vida pessoal e social e sem senso de relacionamento com outros indivíduos, a anomia, até a coletividade desprovida de normas em que não há ordem social, o motim.

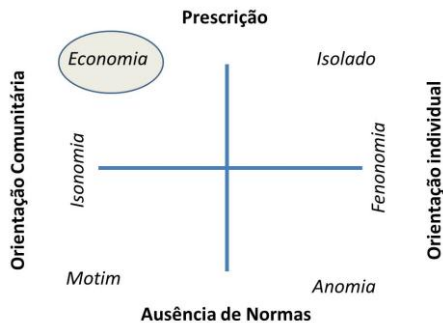


Figura 3 - Economia (RAMOS, 1989 adaptado pelo autor).

Economia: está representada no vértice entre a orientação comunitária e a prescrição, a economia representa um contexto organizacional altamente ordenado. Nela o critério de desempenho eficiente é pressuposto nas mútuas relações entre os indivíduos e as economias, e esta pressuposição resumiria completamente a natureza humana.

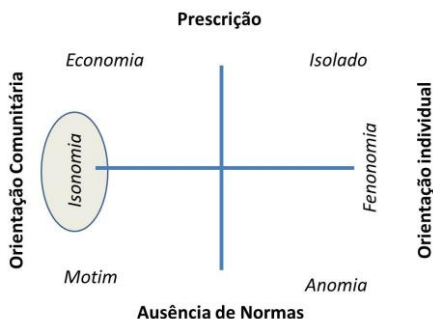


Figura 4 - Isonomia (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).

Isonomia: no extremo da orientação comunitária, localizada no eixo médio entre a prescrição e a ausência de normas. A isonomia em geral é conhecida como a igualdade entre todos os indicadores envolvidos. Neste caso membros de um ambiente social igualitário, em que prevalecem os relacionamentos sociais, as atividades são realizadas por vocação, não há diferenciações hierárquicas e exige relacionamentos primários.

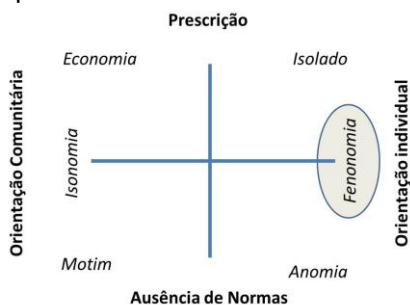


Figura 5 - Fenonomia (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).

Fenonomia: No extremo da orientação individual, localizada no eixo médio entre a prescrição e a ausência de normas. Segundo o autor é um sistema social estável e esporádico. É a fase de mobilização da criatividade, os membros aqui desempenham algo com suas próprias regras e motivações, desafiam o sistema de mercado e possuem consciência social.

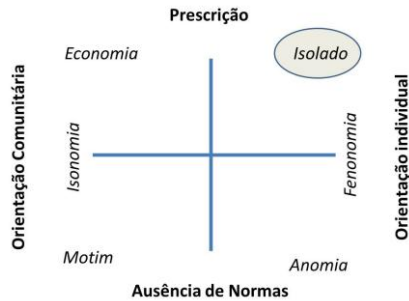


Figura 6 - Isolado (Ramos, 1989 adaptado pelo autor).

Isolado: representado no vértice entre a orientação individual e a prescrição, este indivíduo está totalmente comprometido com regras estabelecidas, e vive neste rígido sistema de crença. Como exemplo pode-se ter empregados e cidadãos que sistematicamente escondem suas convicções pessoais.

Uma análise conclusiva de todas as características levantadas por este paradigma não pode deixar de destacar que o autor não espera que nenhum destas dimensões exista em seu sentido pleno e ideal na vida social real, mas que os sistemas sociais são compostos por tais características de forma mista. Apesar de tratadas didaticamente em figuras distintas, estas dimensões são vivas e coabitam o sistema. O autor busca, com isso, chamar a atenção de uma análise para qual fenômeno se destaca em cada meio social.

2.2 TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO

Esta sessão apresenta sumariamente o princípio do pensamento administrativo e o homem em organizações. Partindo do princípio que as organizações foram formadas a fim de alcançar objetivos, em seguida é tratada a visão de desempenho organizacional na busca destes objetivos, para então tratar de teorias sobre a tomada de decisão nas organizações, do ponto de vista dos agentes tomadores de decisão.

2.2.1 O pensamento administrativo e as organizações

Com a evolução do homem e a vida em sociedade, as pessoas perceberam que poderiam ampliar suas próprias habilidades trabalhando umas com as outras, pois assim satisfariam melhor suas próprias necessidades. Nas sociedades mais primitivas as atividades passavam a ser divididas de acordo com as habilidades individuais. Uma vez dividido o trabalho alguns acordos eram elaborados para o bem comum, e logicamente, o grupo estratificava tarefas dividiam-se de acordo com a força individual, idade e habilidades específicas, desenvolvendo assim os primeiros líderes. Estas formas mais elementares das primeiras organizações humanas refletem essencialmente nos mesmos elementos de uma organização ao longo da história (WREN, 1994).

Junto com a necessidade de formar organizações, nasce a atividade administrativa. Wren (1994) evidencia a atividade administrativa desde a formação das primeiras organizações estruturadas por pessoas. Para ele, para a formação das primeiras organizações, primeiro deveria existir um objetivo, em segundo as pessoas devem ser atraídas por este objetivo, em terceiro cada membro do grupo deveria ter algo na qual poderia trabalhar ou lutar, em quarto estas várias atividades devem ser estruturadas para que o grupo atinja seu objetivo e por último o grupo percebe que os resultados são alcançados mais facilmente se existir alguém para tomar as decisões estratégicas e manter as relações de todos em torno daquele objetivo.

Assim, ao longo da história, mesmo antes da ciência da administração ser estabelecida, diversos grupo de pessoas reunidos em forma de organização confirmam tais características, como a criação dos códigos de leis babilônicas, os processos das dinastias chinesas antigas, os grandes líderes hebreus apresentados na bíblia no antigo testamento, os grandes impérios gregos e romanos, a institucionalização da igreja católica etc.

Organizações, portanto, defendem o interesse de um grupo de pessoas, logo este interesse é o que define a direção que a organização segue, e conseqüentemente este direcionamento pode impactar diretamente na sociedade. Desta forma, desde as organizações mais antigas já se percebe que estas possuem o poder de impactar socialmente e que os

estudos administrativos contribuem para que cada organização atenda a seu interesse. Logo, compreender as organizações pode ser um importante dispositivo para lidar com a realidade ao seu redor (HALL, 2004).

Para avaliar tal realidade, Hall (2004) apresenta alguns métodos que tipificam a organização, porém evidencia que tratar de tipos de organizações pode auxiliar em algumas formas de estudos organizacionais, porém pode não fazer sentido algum em outros. Uma comparação utilizada é a distinção entre homens e mulheres, que pode ser relevante em algumas circunstâncias, e se tornar totalmente irrelevante em outra, como na seleção de alunos ou de membros de um corpo docente. Desta forma se faz, por exemplo, na distinção entre empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos, esta informação pode se tornar irrelevante se for necessário avaliar a complexidade organizacional na tomada de decisão. Neste caso, o ponto importante é o fato que constitui a priori uma organização: a existência de um objetivo. Logo, tipificar as organizações é uma forma de criar construções sociais da realidade (HALL, 2004).

A história conduz a diversas formas organizadas que impactaram diretamente da vida e no desenvolvimento da humanidade. Com o avanço social e das ciências, a Revolução Industrial anuncia uma nova era para a civilização, assim como, é um marco para os estudos da ciência da administração. A teoria organizacional em si é um campo bastante contestado e em constante construção devido às diferentes visões de como caracterizar as organizações e como devem ser estudadas e compreendidas.

Mesmo o pensamento administrativo tendo identificado formas de uma organização desde os primeiros grupos de pessoas, a teoria organizacional surgiu de fato em função do modelo econômico do capital. Desde seus pensamentos clássicos, apoiados nos estudos de Marx e Weber em que caracterizam o campo organizacional, autores como Ure, Gilbreth, Taylor, Ford, Fayol, Barnard, e Urwick utilizaram a ciência social a fim de organizar o trabalho eficientemente para o capital. Os teóricos organizacionais tinham o objetivo de auxiliar na eficiência das metas organizacionais. Mesmo Mayo e sua equipe, que verificaram as necessidades psicológicas do trabalhador, tinham como objetivo principal de melhora da

eficiência do trabalho. O modelo burocrático de Weber foi o ponto de partida para muita teoria organizacional, o tipo ideal de burocracia tornou-se perfeitamente racional e eficiente para a visão organizacional da época. Modelos que impulsionaram os estudos de teorias organizacionais, chamada teoria organizacional normal, e adicionaram valor científico a elas, tendo em vista que, inicialmente, todas as correntes de estudiosos organizacionais adotavam o modelo da ciência natural, através do experimento, e estas predominaram nas organizações modernas (MARSDEN; TOWLEY, 1999).

A teoria organizacional veio acompanhada por uma extrema racionalidade na busca pela eficiência, eficácia e pelo forte apelo econômico. O pós-modernismo, porém trouxe uma série de autores que manifestavam insatisfação contra este pensamento positivista e objetivaste existente. Estes autores trazem o conceito iluminista de progresso apresentando a teoria organizacional contra normal. Estas novas teorias ainda não foram consolidadas, fazendo com que convivamos hoje com estas duas correntes nas organizações: uma teoria normal voltada à eficiência do capital, marcadamente uma teoria dos gestores; e a teoria humanizada, descrita como a teoria dos geridos. Fato é que a segunda ainda não se demonstrou como uma total alternativa à primeira (BERTERO, 1999).

O entrave entre as teorias modernas e pós-modernas trazem questionamentos sobre o posicionamento do indivíduo nos estudos organizacionais, assim como estimula debates intermináveis a cerca da efetividade de cada teoria isoladamente. Hall (2004) apresenta as teorias organizacionais defendendo que os teóricos não podem mais prender-se a paradigmas. Busca, através da combinação das diversas perspectivas de estudos, explicações para cada contexto organizacional na medida em que são executados.

Em virtude de todas as organizações serem unidades sociais que interagem com a sociedade, todo envolvimento de seres humanos, seja no lado da causa ou no lado do efeito da equação, introduz um elemento de incerteza (HALL, 2004, p. 149).

É sob esta incerteza que a figura humana toma decisões dentro destas organizações, em busca do melhor resultado para

as organizações, ou seja, para que a organização seja eficaz. E este será o assunto tratado nas próximas sessões deste capítulo.

2.2.2 As Escolas da Administração

Antes da Revolução Industrial a teoria econômica focava em dois fatores de produção, terra e trabalho. Com a migração dos sistemas de produção da terra para as indústrias, o homem passa a empreender em áreas não antes habitadas. Uma vez que um empreendedor decide arriscar-se, o capital deve ser levantado a fim de comprar recursos, maquinários, prédios, ferramentas etc. Nada disto seria realidade até que trabalhadores operem as máquinas e realizem as atividades necessárias. Assim o sistema feudal cedia lugar ao capital, e para a sua prosperidade, tornava-se necessário o desenvolvimento de novas técnicas administrativas (SILVA, 1990).

Com o crescimento das organizações, o empreendedor perdia a capacidade de supervisionar todo o processo, surgindo assim os níveis de supervisão. Os empreendedores frequentemente usavam familiares para assumir posições administrativas, por serem trabalhadores mais confiáveis e que atuavam para preservar a herança, garantindo o controle da família para as próximas gerações. Há evidências que o sistema industrial levou a um aumento significativo no nível de vida, diminuindo as taxas de mortalidade urbana e a mortalidade infantil. Contudo, indústria herdou também o trabalho infantil e feminino, a pobreza e as longas jornadas de trabalho do passado (Wren, 1994).

Tais preocupações conduziram a diversas pesquisas e experimentações nas empresas, nascendo a Ciência da Administração. Esta seção busca apresentar brevemente esta ciência, através de seu enfoque Clássico, Humanista e Organizacional.

Enfoque Clássico

A necessidade de ganhos de eficiência na indústria americana no início do século XX, como decorrência da necessidade de incremento da produtividade e como forma de enfrentar a carência de mão-de-obra especializada, formou-se o terreno fértil para que Frederick Winslow Taylor expresse as ideias construídas sobre sua própria experiência e conhecimento.

Essa abordagem visava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores. Além de Taylor, são representantes dessa escola Henry L. Gantt, Frank e Lillian Gilbreth (SILVA, 1990).

Taylor (2006) baseou-se no estudo de tempos e movimentos nas linhas de produção, para dividir cada função em seus componentes e buscou métodos melhores e mais eficientes para executar cada um desses componentes. Por conta disso, estabeleceu um padrão de quanto os empregados deveriam produzir. Os empregados eram motivados a ultrapassar padrões de desempenho anteriores, com um incremento em seu salário, calculado criteriosamente e denominado sistema de tarifas diferenciadas. São quatro princípios básicos que norteiam seu estudo:

Primeiro - desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos;

Segundo - selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador;

Terceiro - cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida;

Quarto - manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbem-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador; ao passo que no passado quase todo o trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário (TAYLOR, 2006, p.40-41).

Pupilo de Taylor, Gantt propôs que cada trabalhador que atingisse uma cota determinada de trabalho diário receberia uma bonificação. Ele avaliava publicamente os empregados, registrando seu desempenho. Como um professor formado, Gantt era orientado a dramatização de dados em forma de gráficos. A solução de Gantt foi um gráfico em barra para planejamento e controle do trabalho. Apesar de numerosas variações terem sido desenvolvidas, a essência do conceito do

Gráfico de Gantt era mostrar como o trabalho estava traçado e programar entre várias operações para este trabalho se completar (WREN, 1994).

Além da preocupação com a realização das tarefas e o desempenho eficiente, a teoria clássica também traz como principal fundador Henri Fayol, que desenvolveu uma teoria para o corpo administrativo da empresa. Para Fayol (1989) o conjunto de operações realizadas pro todas as empresas pode se dividir em seis grupos:

- 1º) Operações técnicas: produção, fabricação, transformação.
- 2º) Operações comerciais: compras, vendas, permutas.
- 3º) Operações financeiras: procura e gerência de capitais.
- 4º) Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas.
- 5º) Operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custos, estatística etc.
- 6º) Operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle (FAYOL, 1989, p.23).

Para operar eficientemente, a função administrativa deve restringir-se ao pessoal, enquanto que outras funções põem em jogo a matéria prima e as máquinas. “A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social.” (FAYOL, 1989, p.43).

Para o autor, é necessário que se criem um conjunto de condições, leis ou regras para o alcance dos objetivos, Fayol (1989) os denomina de princípios, mesmo não considerando a rigidez da palavra, e indica quatorze princípios destes na qual pôde aplicar com mais frequência na atividade de administração:

- 1º) a divisão do trabalho;
- 2º) a autoridade e a responsabilidade;
- 3º) a disciplina;
- 4º) a unidade de comando;
- 5º) a unidade de direção;
- 6º) a subordinação do interesse particular ao alcance geral;
- 7º) a remuneração do pessoal;
- 8º) a centralização;
- 9º) a hierarquia;
- 10º) a ordem;

- 11º) a equidade;
- 12º) a estabilidade do pessoal;
- 13º) a iniciativa;
- 14º) a união do pessoal (FAYOL, 1989, p.43).

Logo, para Fayol (1989) toda a empresa deve ter entre as suas atividades algumas funções básicas e indispensáveis à eficiência, assim como um corpo administrativo com habilidades de observar princípios elementares de controle.

Enfoque Humanista

A teoria humanista tem como motivador a grande Resistencia aos esquemas rígidos exigidos pela administração científica aos funcionários. Nela há teorias de transições, que buscavam amenizar as teorias clássicas, teorias de relações humanas e as teorias behavioristas.

Nas teorias transitivas surgem diversos estudos com o enfoque psicológico da teoria clássica. Tem como autores principais Orway Tead, Mary Parker Follet e Chester Barnard (SILVA, 1990).

A fim de emergir as teorias referentes à organização formal como um processo social concreto, aonde a ação social é predominantemente realizada, Barnard (1979) disserta sobre as funções executivas e sua organização.

O estudo cuidadoso das ações visíveis dos seres humanos em nossa sociedade - seus movimentos, sua fala, assim como o pensamento e as emoções que transparecem através de sua ação e de sua fala - mostra que muitas delas, e algumas vezes a maioria, são determinadas ou dirigidas pela sua ligação com organizações formais (BARNARD, 1979, p.36).

Tais teorias não se restringem apenas às organizações industriais ou comerciais, Barnard (1979) elege que todas as categorias ou tipos de organizações formais abrangem o seu campo de estudo. Para o autor as funções do executivo são as de controle, gerência, supervisão e direção, que são exercidas não somente por altos escalões da organização, mas por todos que se encontrem em posições de controle.

Uma organização é um sistema de atividades humanas cooperativas, cujas funções são: (1) a criação, (2) a transformação e (3) a troca de utilidades. Ela se torna capaz de realizar essas funções pela criação de um sistema cooperativo, do qual a organização é tanto um núcleo quanto um sistema subsidiário, que tem, por sua vez, como componentes, sistemas físicos, sistemas pessoais (indivíduos e coleções de indivíduos), e sistemas sociais (outras organizações) (BARNARD, 1979, p.235).

Desta forma, as funções executivas delineadas por Barnard (1979) servem de papel fundamental para a sobrevivência da cooperação organizacional.

Já a teoria das relações humanas tem como marco os estudos de Howthorne de Elton Mayo. Já que o enfoque clássico resolvia o problema do lucro, mas não controlava as forças sociais emergentes. A partir dos estudos de Mayo as fabricas foram adaptadas como uma extensão do lar, abrindo espaços assim para as relações informais nas empresas. (WREN, 1994)

A teoria behaviorista, ou comportamental, não foge às concepções básicas da teoria das relações humanas, mas valoriza conceitos de motivação humana. Nela são apresentadas as teorias das necessidades de Maslow, que apresenta uma hierarquia de escalas de valores na qual o ser humano motiva-se para a sua sobrevivência e desenvolvimento. Destaca-se também as teorias de McGregor, que nomeia o trabalhador do enfoque clássico da administração com características de sua teoria “X” em que o considera mediano e leniente, e chama de características “Y” o trabalhador motivado e conscientemente produtivo (SILVA, 1990).

Enfoque Organizacional

O enfoque organizacional busca conhecer melhor as forças que influenciam na empresa, seu propósito maior é tornar a empresa transparente, conhecida por dentro e por fora, e é pautada pelas teorias Estruturalista, Burocrática, de Contingência e Sistêmica.

A teoria burocrática tem como base as teorias de Webber (1978). O tipo monocrático de administração burocrática é o tipo

mais puro de organização administrativa, capaz de atingir o mais alto grau de eficiência. Desenvolveu-se juntamente com os estudos modernos organizacionais. Fortaleceu-se por seu forte conhecimento técnico. Possui força mesmo sob contexto capitalista ou socialista, porém sem a burocracia o sistema capitalista não existiria. O poder está na mão de quem controla, e de quem sabe. Suas principais consequências são: tendência ao nivelamento profissional; tendência a uma única e longa formação profissional e predominância da impessoalidade.

A teoria estruturalista analisa a estrutura da organização comparando as partes internas com o todo. Reside basicamente do antagonismo entre os enfoques clássico e humanista. Tem como principal representante Etzioni (1976) que define organizações como unidades sociais com objetivos específicos. Caracterizam-se por divisão de trabalho, presença de poder e possibilidade de substituição de pessoal. Na prática da vivência empresarial, esta teoria defende que qualquer que seja o departamento analisado, deve-se efetuar esta análise a luz dos demais departamentos.

2.2.3 Parâmetros de desempenho organizacional

Tendo em vista que as organizações defendem o interesse de um grupo de pessoas e este interesse é o que define a direção que a organização segue, os estudos organizacionais buscam compreender como e porque os interesses e objetivos foram atingidos, em outras palavras, como e porque as organizações são eficazes ou ineficazes. (HALL, 2004)

O primeiro passo é compreender os termos eficiência e eficácia. A eficiência pode ser entendida “como correspondência ou adequação de um instrumento à sua função ou de uma pessoa à sua tarefa”. (ABBAGNANO, 2007, p.307) Ou seja, na forma coloquial da língua portuguesa, pode ser entendida como modo de fazer bem feito.

Os princípios da administração científica, impulsionados pelos estudos de desempenho e eficiência, apropriaram-se destes conceitos e motivaram os estudos organizacionais. Nestes estudos os critérios procuravam maximizar a eficiência produtiva planejando procedimentos e estabelecendo padrões e controles conforme a lógica técnica. A eficiência econômica

também está presente na literatura a respeito de controles administrativos, em que ela é maximizada na especialização de tarefas, e na divisão de departamentos e responsabilidades. Inclusive a burocracia utiliza-se dos critérios de eficiência ao categorizar cargos e clientes (THOMPSON, 1976).

Para Simon (1979) associação do termo eficiência à administração científica pode leva-la a conotações desfavoráveis que a associam a ações mecanicistas, gananciosas e cronométricas. Até o fim do século XIX o termo eficiência andava junto ao de eficácia no sentido de alcance de um objetivo desejado. No século XX a eficiência adquiriu o sentido de relação entre fatores e produto. Para o autor

o critério da eficiência acha-se estreitamente relacionado tanto com os objetivos da organização como com os objetivos de preservação.[...] Relaciona-se com objetivo da organização, na medida em que se preocupa com a maximização da produção, e com os objetivos de preservação, na medida em que procura manter um saldo positivo da produção sobre os fatores que a compõe (SIMON, 1979, p. 181).

E embora o conceito de eficiência seja mais facilmente compreendido quando utilizado em empresas orientadas fundamentalmente pelo lucro, Simon (1979) incentiva a ampliar os conceitos de eficiência para que sejam aplicáveis tanto nas organizações comerciais quanto nas não comerciais, nesta última assumindo que sua aplicação é algo mais complexo.

A eficiência, como vista anteriormente, pode ser considerada em algumas definições como sinônimo de eficácia. Conforme argumenta Sandroni (2011) este pode ser um grande equívoco.

Eficácia significa fazer o que necessita ser feito para alcançar determinado objetivo. Este conceito é distinto do de eficiência por se referir ao resultado do trabalho de um empregado, isto é, se este ou o seu produto é adequado a um fim proposto (SANDRONI, 2011, p.198).

Para ilustrar sua definição o autor utiliza um exemplo didático, associada a uma ação eficiente que não necessariamente se traduz em um resultado eficaz.

Por exemplo, se um médico realizar uma intervenção cirúrgica num paciente, poderá fazê-lo com grande eficiência, mas se a intervenção tiver sido realizada no órgão errado, ela não terá a mínima eficácia. Dessa forma, uma ação pode ser eficiente sem ser eficaz (SANDRONI, 2011, p.198).

Esta pode ser vista como uma definição de eficiência global organizacional, em que o olhar compreende a eficácia com relação ao contexto global da organização. Porém as organizações podem ser mais ou menos eficazes de acordo com o parâmetro sobre elas. “A ideia de variedade de metas, recursos e outros parâmetros é fundamental neste ponto, pois sugere que uma organização pode ser muito eficaz em alguns aspectos de sua operação e menos em outros”. (HALL, 2004, p.226) O autor cita uma pesquisa realizada em faculdades e universidades que constata o “domínio duplo” como um fenômeno que afeta a eficácia. Defende que a eficácia não é absoluta e pode estar relacionada a apenas um indicador de desempenho.

Especificamente, a publicação de um grande número de relatórios de pesquisa pode ser uma meta que indica um alto grau de eficácia dos membros do corpo docente (em um nível individual) e um nível baixo de eficácia no nível organizacional ou de subunidades (por exemplo, baixa qualidade do ensino, pouco tempo dedicado aos alunos, pouca atenção pessoal direcionada aos alunos, ensino por meio de alunos da pós-graduação, em vez de professores) para os legisladores e os pais dos universitários. (Cameron, 1978, p. 625. Apud HALL 2004, p. 240)

As organizações montam suas estruturas e seus processos a fim de atingir a eficácia. Apesar das suas limitações, as organizações tentam ser eficazes sob um ponto de vista econômico, político ou moral. Existem diversos modelos na literatura que tem servido como base para análise da eficácia. O modelo das contradições utiliza dos elementos básicos dos

modelos de obtenção de recursos e metas e apresenta uma tentativa para combina-los de maneira que retenha suas principais informações, porém acrescente o fator das contradições inerentes. (HALL, 2004)

Neste contexto, Mintzberg (2003) propõe a criação da eficácia organizacional através da sua estrutura. O autor justifique que as “estruturas formais evoluem nas organizações como ocorrem com as estradas que entram nas florestas – elas seguem caminhos já trilhados” (MINTZBERG, 2003, p. 20). Apresenta, portanto, um modelo base de estrutura organizacional e propõe a análise desta estrutura para o estudo da eficácia organizacional.

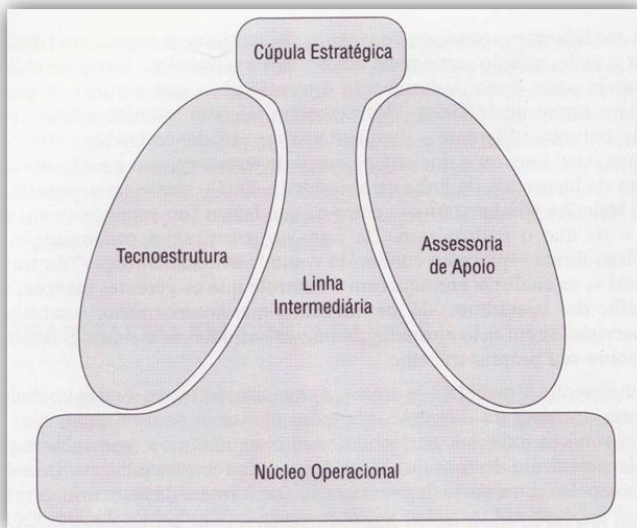


Figura 7 - As cinco partes básicas da organização (MINTZBERG, 2003, p.21).

Ao dividir a organização em cinco partes, para a análise da eficácia organizacional, Mintzberg (2003) as distingue em: núcleo operacional, aquele que executam os trabalhos básicos diretamente relacionados a produtos e serviços; a linha intermediária, que conecta o núcleo operacional à cúpula através das autoridades formais de gerência; a cúpula estratégica, em que se encontram as pessoas com responsabilidade global da organização; na tecnoestrutura encontram-se os analistas e

assessores de apoio à operação; e a assessoria de apoio na qual se encontram as atividades que não fazem parte de fluxo de trabalho operacional da organização. Nesta rápida representação a estrutura organizacional está em seu conceito básico a fim de executar suas atividades de forma eficiente entre as áreas e buscando a eficácia organizacional.

As definições de eficiência e eficácia levam a um terceiro conceito, o de efetividade. Para Houaiss e Vilar (2001, p.1102) o conceito de efetividade para a administração é “qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc.” Este termo também é tratado por muitos teóricos como sinônimo dos anteriores, outros defendem a efetividade como tudo o que atinge seu objetivo de forma eficiente e eficaz.

2.2.4 A tomada de decisão

Na visão do paradigma dominante, a perspectiva do funcionalismo estrutural, a administração está relacionada fundamentalmente com a tomada de decisão, decisão esta que busca alcançar os objetivos organizacionais. Por esta dinâmica, evidencia-se que grande parte o tempo dos administradores é gasto nesta necessidade de tomar decisões. Pode-se encontrar nas teorias a definição de administração como a ação prioritária de tomar decisões, assim como não é difícil encontrar que administrar e tomar decisões são sinônimos. Tais ideias serão desenvolvidas ao longo deste capítulo apresentando os devidos autores.

A tomada de decisão é uma ação frequente nas organizações, está relacionada ao ato de decidir, de escolha. Os tomadores de decisão em um contexto organizacional trazem consigo a responsabilidade global e não individual, sua decisão impacta em diferentes áreas e atividades. Informalmente uma pessoa de forma individual analisa um problema e escolhe a melhor alternativa para si, já em uma organização há riscos e incertezas envolvidos que tornam esta escolha mais complexa (SHIMITZU, 2001).

Em uma organização, a tomada de decisão que envolve grandes consequências em seu futuro e nas pessoas que nela estão despertam interesse em todos os seus *stakeholders*. Logo o estudo desta ação é crucial para compreender como as

organizações chegaram onde estão e quem as conduziu até este ponto. (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

No contexto da economia, para Sandroni (1999) a tomada de decisão é:

processo que envolve desde o estabelecimento de uma política empresarial ou governamental até a execução de uma política já determinada, pelo julgamento de dados e escolha de meios necessários para alcançar um objetivo. A tomada de decisões tornou-se mais formal e científica a partir da introdução de métodos matemáticos, como a programação linear, o uso de computadores e outras inovações. Esses avanços, contudo, apenas proveram o processo decisório de meios mais confiáveis para determinar claramente as consequências de cursos alternativos de ação; a escolha final de política apropriada continua nas mãos do executivo (SANDRONI, 1999, p.157).

Simon (1971) apresenta o processo de tomada de decisão nas organizações administrativas, indicando que muitas vezes esta atividade é negligenciada pelo próprio processo de ação.

Tanto a tarefa decisória como a tarefa executória permeiam integralmente a organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à última. Em suma, uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização que asseguram decisões corretas, como princípios que asseguram uma ação efetiva (SIMON, 1971,p.1).

A tomada de decisão está, portanto, intimamente ligada aos objetivos da organização. Estes objetivos podem ou não estar relacionados a questões financeiras ele pode estar relacionado a questões quantitativas ou não. Ainda, “a definição de objetivos não exaure o elemento de valor na decisão administrativa. É necessário determinar, além disso, o grau em que o objetivo deve ser alcançado”. (SIMON, 1971, p.185) Neste sentido o autor defende a tomada de decisão no alcance de

certos objetivos, e que estes são analisados posteriormente pela eficiência organizacional. Por exemplo, para ele o administrador utiliza do critério da eficiência para tomar decisões que resolvam questões factuais, com o objetivo de maximizar a realização dos objetivos.

Tendo em vista a diversidade de decisões que ocorrem nas organizações, em termos de tipos e de grau de importância, torna-se um erro considerar a tomada de decisão como um processo perfeitamente calculado, assim como permanece o erro ao considerá-la algo aleatório. (HALL, 2004) Um modelo básico de tomada de decisão foi proposto por Jerald Hage (1980, apud Hall, 2004) e utilizado por Hall em sua análise dos componentes do processo de tomada de decisão, apresentado a seguir.

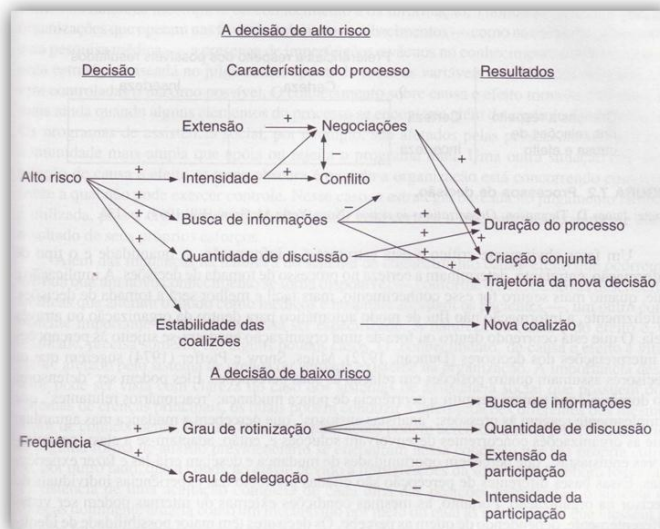


Figura 8 - Características da decisão e trajetória da decisão. (HAGE, 1980, apud HALL, 2004, p. 147).

O modelo apresenta a decisão de alto risco sob perspectiva de sua extensão e de suas negociações para atingir o resultado. O uso de termos como coalisões, intensidade e extensão vai ao encontro da ideia do autor de que o exercício de poder é um componente importante na tomada de decisão. Igualmente para a busca de informações e a quantidade de discussão que evidenciam a importância da comunicação para

esta ação. Para as decisões de baixo risco são considerados o grau de rotinização e o grau de delegação na busca dos resultados.

Mesmo garantida a incerteza da efetividade desta análise, pois não se pode ter certeza que a tomada de decisão resulta obrigatoriamente em uma ação, para Hall (2004) o quadro apresentado ilustra um modelo básico para a tomada de decisão.

As diversas incertezas em torno da tomada de decisão estão sempre apoiadas no fato de ser o indivíduo o responsável por esta ação. A variável humana na tomada de decisão é o fator que desconstrói o item causa e efeito. Neste contexto, ao analisar a variável humana na tomada de decisão na organização Thompson (1967) defende dois aspectos fundamentais.

Nossa formulação básica é que a ação humana é proveniente da interação do (1) indivíduo, que traz aspirações, padrões e conhecimentos ou crenças sobre causalidade; e da (2) situação, que apresenta oportunidades e coações. A interação do indivíduo e da situação é mediada por suas percepções e cognições (THOMPSON, 1967, p.125).

Diante da diversidade de perspectivas e ideologias que cercam a tomada de decisão, este estudo pretende posicionar o processo decisório no âmbito das organizações, enfatizando sua complexidade. As diversas definições e perspectivas das teorias sobre tomada de decisão força um viés filosófico. Logo, com o objetivo de evidenciar o entendimento da tomada de decisão como um processo organizacional, para esta contextualização assume-se o paradigma da teoria organizacional e toma-se a organização e seus membros como objetos de estudo neste contexto.

A fim de delinear as teorias sobre tomada de decisão optou-se pelo uso do modelo criado por Miller, Hickson e Wilson (2004) que mapearam diversos trabalhos e os estudaram sob duas perspectivas, a do processo de ação e o interesse político sobre o processo decisório. A primeira envolve-se com a natureza do processo decisório ao longo do tempo e a segunda

com o envolvimento de interesses neste processo. Estas dimensões foram ilustradas no quadro apresentado a seguir.

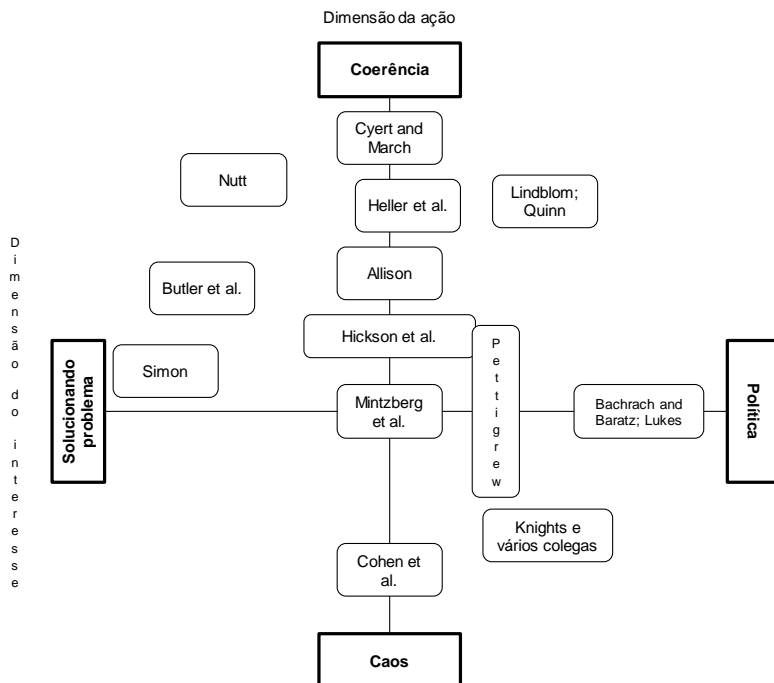


Figura 9 - Mapeamento de estudos sobre o processo decisório de Miller, Hickson e Wilson (2004, adaptado pelo autor).

A dimensão da ação mostra o processo decisório da coerência ao caos. No extremo da linha de coerência aparecem os autores que defendem uma racionalidade intencional na tomada de decisão, em que há um esforço para decidir racionalmente, porém há a barreira cognitiva para tal. Há um pensamento linear e a análise de modelos de decisões, estes autores refletem a tentativa de progredir gradativamente até atingirem os objetivos estabelecidos para a tomada de decisão. (CYERT e MARCH, 1963; HELLER et al, 1988; ALLISON, 1971; apud MILLER, HICKSON e WILSON, 2004). Lindblom (2010) apresenta um sistema de comparações sucessivas, que pode ser referido como o incrementalismo no processo das decisões.

Ainda no quadrante da coerência aparecem os estudos de Nutt (1984) mais voltado ao quadrante da solução de

problema, em que analisou setenta e oito empresas, predominantemente de serviços, e descreveu cinco processos de tomada de decisão existentes nestas. O estudo descobriu que os gestores não usam normalmente os métodos teoricamente prescritos por cientistas para a tomada de decisão, mas que a maioria dos processos de decisão foram definidos focados na solução que se buscava. Neste mesmo quadrante Butler (1993) realizou três estudos de caso de três empresas diferentes e analisa a coerência da tomada de decisão e a percepção de efetividade da decisão.

No outro extremo desta linha os autores colocam os estudos de Cohen March e Olsen (1972) que publicaram o modelo da lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos participantes, à medida que vão sendo gerados, e as decisões resultam do encontro de correntes independentes de problemas, soluções, participantes e situações de escolha. Essas ideias são desenvolvidas em um modelo de simulação computacional de uma lata de lixo para processar a decisão. Caracterizam esta anarquia organizada por organizações que possuem prioridades inusitadas, tecnologia obscura e um alto fluxo de participação, abandonando o modelo de racionalidade econômica.

Próximo ao caos e adotando uma abordagem com influência política, Knights e Morgan (1991) apresentam os processos e as dinâmicas da organização como combinações incontroláveis. Em sua crítica sobre as organizações e subjetividade, sugerem que a estratégia corporativa pode ser vista como um discurso, que tem as suas próprias condições específicas de acontecer.

A dimensão do interesse vai da solução de problemas até uma ordem política de negociações. Conforme Miller, Hickson e Wilson (2004) os estudos que mais representam o extremo da solução de problemas desta dimensão é Simon (1979) que defende o processo decisório e a ação de administrar como sinônimos, para ele os objetivos da organização é indiretamente um somatório dos objetivos individuais de todos os envolvidos, assim como a tomada de decisão depende destes agentes envolvidos e de sua racionalidade limitada. Os trabalhos de Hickson et al (1986, apud MILLER, HICKSON e WILSON, 2004) estão localizados ao longo da dimensão interesse e ao mesmo

tempo posicionados logo a cima na linha de ação por incluir seus estudos tanto sobre a natureza do problema como sobre política.

Posicionado no centro da ilustração está o estudo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) que realizaram um estudo com vinte e cinco organizações chegando a uma estrutura desestruturada de doze elementos no processo decisório. Consideram o processo decisório como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e termina com o compromisso específico de agir. Nos elementos por eles descritos são compostos por três fases centrais, três conjuntos de rotinas de apoio seis conjuntos de fatores dinâmicos, que juntos mostram uma reciclagem de informações e alternativas, evidenciando que decisões tomadas necessitam de constantes ajustes e reavaliações. (MINTZBERG, RAISINGHANI e THEORET, 1976) O posicionamento central na ilustração demonstra que tais ajustes podem ser políticos, caóticos, coerentes ou solucionadores de problemas, em diferentes graus e impactos.

Na linha de dimensão do interesse, porém mais voltado às abordagens políticas Pettigrew (1977) defende que o tomador de decisão quando vê seus interesses ameaçados, a sua necessidade de segurança ou a manutenção do poder pode fornecer o impulso para a liberação de energia política nesta decisão. Classifica os problemas como abertos à discussão, porém no contexto dos interesses e não de coerências.

Ainda mais extremistas são os estudos de Bachrach e Baratz (1962; 1970 apud MILLER, HICKSON e WILSON, 2004) que defendem que toda a atividade de tomada de decisão é motivada politicamente, e afastam a abordagem de solução de problemas. Para eles as decisões e seu processo decisório dependem unicamente daqueles que o possuem nas mãos.

Os estudos sobre a tomada de decisão variam em diversos aspectos, pode-se enfatizar o seu conteúdo, pode-se estudar detalhadamente como ela ocorre dentro da organização e até qual o seu grau de importância em cada organização. O traço comum aqui estudado é o conceito de decisão como unidade fundamental de análise, a sua existência e seus conflitos (MILLER, HICKSON e WILSON, 2004).

Assim, a proposta de Miller, Hickson e Wilson (2004) suscita, pelo modelo proposto, a opção por uma tomada de decisão multiparadigmática ou multidimensional.

Além deste estudo apresentado, outros autores apresentam diferentes abordagens para a tomada de decisão. Etzioni (2009) apresenta o que chama de terceira abordagem chamada de *mixed scanning* ou rastreamento combinado. Nela ele apresenta uma sondagem mista que combina os elementos da abordagem racionalista de tomada de decisão com a abordagem incrementalista. O autor levanta as críticas a cada abordagem separadamente e apresenta a abordagem mista como um procedimento particular de coleta de informações de forma hierárquica.

Já o estudo de Ramos (2009), ao analisar o pensamento sociológico nos Estados Unidos, busca adaptar um modelo de possibilidade de acordo definições sobre as características da modernidade. Defendendo que a definição de modernidade é um assunto evitado por muitos autores, Ramos defende que há características subjacentes à pós-modernidade que a distancia da modernidade, criando dois polos distintos, denominando-os de teoria N e teoria P. (RAMOS, 2009).

Nele é apresentado como base do processo decisório associado ao modernismo o uso da “teoria N” na qual defende que existem apenas possibilidades epistêmicas ou lógicas, e prevalecem pensamentos como o de que “tudo o que aconteceu é a única coisa que poderia ter acontecido” (Ramos 2009, p.54). Contrariado a este pensamento reducionista, o autor alimenta o pós-modernismo apresentando a “teoria P” que admite não haver causas absolutamente necessárias e as escolhas humanas sempre interagirem com fatores objetivos e só se é possível compreender a realidade por tentativas e erros, tendo como postulado principal o contextualismo dialético para esta teoria.

Neste ensaio Ramos (2009) apresenta sete pares de proposições para um modelo de possibilidades com o propósito de ter utilidade às ciências sociais, estas proposições estão apresentadas no quadro a seguir.

	Teoria N	Teoria P
1	Tudo o que aconteceu é a única coisa que poderia ter acontecido.	Tudo o que aconteceu é uma entre as muitas possibilidades objetivas que poderiam ter acontecido.
2	O curso dos acontecimentos resulta da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. Uma mente onisciente, que conhece todas essas causas necessárias, poderia prever, com absoluta certeza, o que terá de acontecer a curto e longo prazos. Presume-se como possível o conhecimento sinóptico do processo social.	Nenhum curso de acontecimentos pode ser considerado resultante da ação recíproca de causas absolutamente necessárias. O curso dos acontecimentos resulta continuamente do jogo entre fatores objetivos e opções humanas. Assim, é possível fazer previsões, mas apenas com graus variáveis de certeza, dependendo sempre das circunstâncias concretas. Jamais poder-se-ia chegar a um conhecimento sinóptico do processo social.
3	O que faz o homem pensar em possibilidades é sua ignorância ou seu conhecimento incompleto do curso dos acontecimentos necessários. Existem apenas possibilidades epistêmicas ou lógicas.	As possibilidades podem ser reais e empiricamente demonstradas. A possibilidade objetiva opõe-se à possibilidade abstrata, eis que se relaciona necessariamente com uma situação dada; esta possibilidade pode se realizar.
4	Existe um processo normal e unilinear de evolução, um caminho ótimo e único a ser palmilhado rumo ao futuro. Se observarmos os pré-requisitos, podemos evitar descaminhos e colapsos.	Não existe processo normal unilinear. A história sempre nos apresenta um horizonte aberto a possibilidades múltiplas. A qualquer momento podem ocorrer eventos inesperados, conduzindo a sociedade a um novo estágio, a um estágio diferente da imagem convencional de seu futuro.
5	No que tange ao presente, a tarefa da ciência social é mostrar o que, em última análise, irá necessariamente acontecer e estabelecer os pré-requisitos ou requisitos para sua realização com base no que aconteceu anteriormente.	No que respeita ao presente, a tarefa da ciência social é descobrir o horizonte de suas possibilidades, a fim de contribuir para a participação humana na construção e para a transformação consciente das sociedades contemporâneas.
6	É pernicioso ao cientista social ser protagonista no processo social. Ele deve ser um espectador, um observador afastado da área dos interesses, a fim de ser capaz de ver, sem ideias preconcebidas, a orientação ou rumo transcendente do processo.	Sem ser protagonista no processo social não se pode ser integralmente um cientista social. A ideia de um pensar separado da prática é uma contradição de termos. Não há pensar sem um rudimento de prática, nem há prática sem um rudimento de teoria.
7	Na história contemporânea, devemos distinguir sociedades desenvolvidas de sociedades em desenvolvimento. As primeiras, como sociedades paradigmáticas, exibem às subdesenvolvidas a imagem do futuro destas. Deve-se elaborar indicadores de desenvolvimento ou modernização, para que os agentes incumbidos do aprimoramento das condições nas sociedades em desenvolvimento possam orientar-se quanto à melhor maneira de alcançar a modernização ou o desenvolvimento.	No momento atual da história, a dicotomia entre sociedades desenvolvidas e sociedades em desenvolvimento é teoricamente desnorteadora. Na realidade, a categoria cardinal das ciências sociais é o mundo, que hoje possui as características de um sistema. Sob a ótica desse sistema, todas as sociedades estão em desenvolvimento. Todas elas são, em diferentes graus, ao mesmo tempo atrasadas e modernas. Só podem existir indicadores ad hoc de modernização, e sua natureza e relação só fazem sentido quando estão associadas a possibilidades de desenvolvimento ou modernização de cada sociedade.

Quadro 2 - Proposições para um modelo de possibilidades (Ramos, 2009, p.54).

A exemplo de outros autores, esta teoria pode explicar modelos de análises futuros. A primeira proposição de Ramos (2009), por exemplo, possibilita exemplificar o predomínio de

características deterministas da teoria N, seja ele ambiental ou não, enquanto que a teoria P apresenta a multiplicidade de alternativas, independentemente de quão forte seja a ação externa. Assim como a visão unilinear de evolução da teoria N, defendendo a avaliação de pré-requisitos, se contrapõe ao horizonte aberto de possibilidades conduzidos pela Teoria P, que defende a ocorrência de eventos inesperados.

Neste modelo de possibilidades o autor defende que nas ciências sociais o fato ocorrido não pode ser identificado como um fato necessário, como apresenta a teoria P, uma vez que o cientista social tem que enxergar nos fatos históricos ou sociais a “opção humana”. Este fator humano está diretamente implicado na teoria N, onde acontece a interação entre as possibilidades objetivas e a ação humana na análise de possibilidades.

2.3 ESCOLAS DE SAMBA

As Escolas de Samba no Brasil representam um grande lastro da sociedade em suas organizações populares. Cercado de convergências históricas e sociais, o próprio nome “Escola de Samba” vem cercado de contestações.

O termo “escola” é polêmico: o compositor e sambista Ismael Silva teria declarado ser o criador da primeira escola de samba, no Estácio de Sá. Inicialmente bloco, depois teria sido denominado Escola por sua proximidade com a Escola Normal, antiga Escola Normal da Corte. Outra interpretação é que o nome “escola” derivaria não só da popularidade das vozes de comando dos tiros de guerra (Escola, sentido!) como da circunstância de se aprender e cantar o samba. Outra versão ainda é de que as escolas de samba teriam nascido para “ensinar o samba” e há ainda aqueles que acreditam que naqueles espaços haveriam verdadeiros “mestres do samba” o que explicaria o nome “escola” (TRAMONTE, 1996, p.32).

O certo é que estas agremiações são responsáveis por realizar um grande espetáculo carnavalesco. Atualmente as escolas de samba no Brasil possuem características parecidas, existindo algumas áreas e funções que são comuns a todas as estruturas.

2.3.1 Escolas de Samba enquanto cultura popular

O carnaval é cercado de crenças e misticismos, a palavra em si remete a diferentes significados dependendo de quem a está interpretando. Uma das definições para o carnaval remete ao período de festas profanas resgatadas pelo cristianismo, e sua etimologia segundo Houaiss e Villar (2001) vem do latim *carnelevãre* que significa “abstenção de carne” e indicaria a véspera da quarta-feira de cinzas, dia que inicia a abstinência de carne conhecida como quaresma. Na definição mais popular e atual o carnaval é o “conjunto de festejos, desfiles e divertimentos típicos desta época do ano, nos quais os participantes tipicamente vestem fantasias e usam máscaras” (HOUAISS e VILLAR, 2001, p.629).

As Escolas de Samba são originárias do carnaval, uma festa universal, absorvida pela cultura brasileira e transformada em seu grande símbolo cultural. O carnaval é conhecido como a festa mais popular do Brasil, característico de nossa cultura e do povo brasileiro. Estudos a este respeito são difundidos mundialmente, principalmente através das óticas antropológica e sociológica. O carnaval, popularmente é conhecido como “uma festa especial e também uma trapalhada, uma confusão, uma bagunça. Um momento em que as regras, rotinas e procedimentos são modificados, reinando livre a expressão dos sentimentos e das emoções, quando todos se podem manifestar individualmente.” (DAMATTA, 1997, p. 157).

Historicamente, a formação do carnaval no Brasil é contada em três etapas. As festas inicialmente eram conhecidas como Entrudo, festa de origem portuguesa que era caracterizado por brincadeiras de arremessos de ovos, banhos de água e fuligem em quem passava, não podendo participar da brincadeira os escravos. Popularizadas a partir da metade do século XIX, estas festas específicas do meio urbano já era marcada pela rivalidade e competição entre classes. Não acetava-se, por exemplo, que um escravo atirasse farinha ou qualquer artefato

de festa em um homem livre, mas o contrário era permitido (QUEIROZ, 1999).

Em seguida com a influência europeia e coincidindo com a fartura das lavouras de café no Brasil, inicia-se a fase dos Grandes Carnavais, ou Carnaval Veneziano, que em 1850 proibia as manifestações violentas do Entrudo e foi influenciado pelo carnaval de Veneza, iniciando os grandes bailes e o carnaval era conduzido por música clássica, e embasado pela expressão de grandes artistas literários. Nesta época surgem as Sociedades Carnavalescas e é marcada pela elitização do carnaval (TRAMONTE, 1996).

A terceira etapa é conhecida como Carnaval Popular, marcado pela chegada dos cordões (originados das procissões religiosas) e dos ranchos, ambas as manifestações vindas dos negros emancipados, pobres e imigrantes que passaram a organizar-se para também fazer parte desta festa, incluindo aí músicas africanas. O samba surge através de um processo de adaptação das formas musicais da cultura africana (TRAMONTE, 1996).

No final de 1931 o Deixa Falar transformou-se em rancho, o que era a categoria mais prestigiada do carnaval naquela época. “O samba, é resultado, portanto, do processo de reelaboração das formas musicais da cultura negra brasileira” (TRAMONTE, 1996, p.31) Neste contexto, no início do século, com diversas comunidades de periferia composta por ex-escravos, a primeira escola de samba surge com Estácio de Sá, a Deixa Falar foi fundada em 1928.

O primeiro concurso de Escolas de Samba surgiu de uma iniciativa jornalística, o Jornal Mundo Desportivo criou e regulamentou o concurso que aconteceu na Praça Onze no Rio de Janeiro. O Deixa Falar teve um resultado desastroso e deixaria de existir alguns anos depois, porém seus integrantes espalharam-se por outras agremiações do Rio de Janeiro, incluindo a agremiação já enraizada no Morro da Mangueira, berço da mais antiga Escola de Samba dentre as atuais, a Estação Primeira de Mangueira (GALVÃO, 2009).

Em Florianópolis o carnaval seguiu praticamente o mesmo movimento, com algumas diferenças cronológicas e de contexto social e político. Segundo Átila Ramos (1997), até o início do século XX o carnaval de Florianópolis (antiga Desterro)

era realizado exclusivamente por brancos e marcado pela influência europeia e pela exaltação do luxo com as sociedades carnavalescas.

Influenciados pelas músicas tocadas nos rádios e por Estácio de Sá e as Escolas de Samba do Rio de Janeiro, por volta de 1938 surgem os primeiros blocos carnavalescos de Florianópolis. Em 1949 moradores do Morro da Caixa, em sua maioria marinheiros vindos do Rio de Janeiro e Bahia, fundaram a primeira Escola de Samba de Florianópolis, Protegidos da Princesa, iniciando com desfiles simples, parecidos com blocos de carnaval, deu início ao movimento que anos depois resultou em grandes desfiles com a fundação de outras escolas de samba e a inauguração em 1989 de uma passarela de samba em Florianópolis, a Nego Querido.

Nesta atmosfera cultural, as escolas de samba existem há quase um século, e estão espalhadas por todo o Brasil, sofrendo certamente diversas alterações em sua estrutura, acompanhando movimentos políticos e econômicos do país, e adaptando-se a cada realidade social. Blass (2007) compara que estas entidades representam uma fatia da chamada “identidade cultural” brasileira, sendo fieis representantes dos festejos do carnaval, sendo comparada aos times de futebol, outra marca desta “identidade”, que representam o esporte mais popular do país, o futebol.

2.3.2 Escola de Samba e a organização formal da festa: o desfile de carnaval

Uma Escola de samba realiza suas atividades durante todo o ano com foco em um único e imprescindível dia, o dia do desfile, que acontece na maioria das vezes em um dia entre a sexta-feira e a terça-feira de carnaval, em que as diversas Escolas de Samba se apresentam, e ao mesmo tempo, competem entre si. Logo, muito além da diversão e explosão de cores e música, o propósito de toda a Escola de Samba após a quarta-feira de cinzas é de voltar ao seu barracão com o sentimento de dever cumprido, mas principalmente, com a taça de campeã do carnaval.

Para atingir tal objetivo estão presentes diversos elementos que muitas vezes passam despercebidos aos

milhares de expectadores que acompanham esta festa. Compreender os diversos segmentos e suas funções durante o desfile permite conhecer os detalhes desta tradição cultural, bem como tentar compreender o trabalho dos milhares de pessoas que participam desta atividade. Para esta competição existente entre as escolas de samba, existem normalmente “quesitos”, que são especificados pela Liga das Escolas de Samba responsável por cada região. Estes quesitos direcionam toda a atenção da escola durante todo o ano, e são avaliados somente durante alguns minutos no dia do desfile.

Mestre-sala e Porta-bandeira

Este casal tem destaque especial em uma Escola de Samba, a porta-bandeira é responsável por ostentar o pavilhão da Escola (a sua bandeira oficial) e o mestre-sala atua como guardião deste pavilhão. Eles se apresentam com sua dança peculiar, um bailado e giros graciosos e elegantes. Ser a porta bandeira é a maior honra para o integrante de uma Escola de Samba, logo ela jamais pode se curvar a qualquer pessoa. Tradicionalmente em suas apresentações e ensaios é uma honra a qualquer integrante de uma escola receber a bandeira, e em troca o integrante deve curvar-se e beijá-la. (GONÇALVES, 2010).

Nas tradições de uma Escola de Samba, o pavilhão é extremamente respeitado, sua condução e apresentação fazem parte de um dos rituais mais importantes. A maior ofensa que pode existir entre Escolas de Samba é o desrespeito ao pavilhão. O casal de mestre-sala e porta-bandeira nunca deve sambar ou realizar movimentos vulgares. Durante o desfile o casal estará posicionado no local em que o carnavalesco lhes tenha disposto, e sua fantasia estará de acordo com o enredo a ser contado. Tradicionalmente, na última década, o casal desfila logo após a comissão de frente. Estes são avaliados pela fantasia que utilizam, pelo bailado executado, pela harmonia entre o casal e o cumprimento devido de suas funções de ostentar e cortejar o pavilhão da escola. Carregam uma enorme responsabilidade, pois defendem sozinhos uns quesitos na competição, estando o casal obrigado a parar em frente à cabine dos jurados para fazer sua apresentação (FARIAS, 2012).

Bateria

A bateria é o quesito conhecido por ditar o ritmo de uma escola de samba. Nela estão presentes os instrumentos de percussão como surdo, caixa, repique, tamborins, além de agogôs e chocalhos, acompanhados pela equipe musical e um coro de cordas com seus cavaquinhos(FARIAS, 2012). Este é um dos setores mais importantes de uma escola de samba, pois além de dar o ritmo para o desfile, que será conduzido pelo canto, deve estar em perfeita harmonia com sua equipe musical, bem como todos os integrantes devem evoluir, cantar e bailar em seu ritmo.

Por isso a bateria é considerada para a competição um quesito tão importante. Em muitas ligas de escolas de samba, inclusive na de Florianópolis, este quesito é o primeiro considerado para critério de desempate. Neste quesito os jurados especializados avaliam a manutenção regular e a sustentação de sua cadência, sempre em consonância com o Samba-Enredo, além da perfeita conjugação dos sons emitidos pelos vários instrumentos e a criatividade e a versatilidade da Bateria (LIESA, 2013).

Para atingir tais objetivos, ao iniciar os trabalhos no ano a escola de samba elege seu Mestre de bateria, uma pessoa que conduz durante todo o ano ensaios que buscam aperfeiçoar este fundamento e também permite a criação de elementos específicos de criatividade, que diferenciam a bateria de cada escola. Pode-se dizer com isso que a bateria de cada escola de samba possui sua particularidade, e não é simplesmente o fato de saber tocar um instrumento que o faz ser ritmista de uma ou outra escola de samba, mas sua participação efetiva em ensaios, conhecimento dos detalhes daquela escola, e o mais importante, ganhar a confiança do Mestre de bateria (FARIAS, 2010).

Enredo

Este quesito é o que move todas as ações de uma escola de samba durante o ano. Nele está definida a história que será contada na avenida. Faz parte deste quesito a criação e a apresentação artística de um tema ou conceito definido, em geral, pela diretoria da Escola de Samba. São vários os motivos que levam a escolha de um tema, que em seguida trabalhado pelo carnavalesco é transformado em um texto único que conta a

visão da Escola de Samba sobre este tema específico, traçando claramente seu ponto de vista e suas conexões com a comunidade e até com o país. Tais motivações podem vir de propostas comerciais, com o interesse de captação de recursos, ou meramente idealistas, com um tema que se identifique profundamente com a sua comunidade (FARIAS, 2007).

No dia do desfile, a avaliação deste quesito é fundamentada no argumento ou tema sobre a ideia básica apresentada pela Escola e o desenvolvimento teórico do tema proposto. Assim como a adaptação desse tema, a capacidade de compreensão do enredo a partir da associação entre o argumento proposto e o seu desenvolvimento apresentado na avenida durante o desfile. O enredo é contado através das fantasias, alegorias e outros elementos plástico-visuais que existam no desfile. E, certamente, a criatividade é parte fundamental da avaliação, não tendo a escola de necessariamente apresentar algo inédito, mas sim criativo (LIESA, 2013).

Samba-Enredo

O samba-enredo (facilmente confundido pelos leigos pelo quesito Enredo) trata-se especificamente da letra e música que serão apresentados durante o desfile. Neste quesito é avaliada a letra e a melodia do samba-enredo, respeitando-se a licença poética e considerando a letra. Esta letra pode ser descritiva ou interpretativa, desde que seja adequada ao enredo, sendo valorizada a sua riqueza poética, beleza e bom gosto, bem como o perfeito entrosamento dos seus versos com os desenhos melódicos. Sobre a melodia do samba-enredo, é de extrema importância que este tenha características rítmicas próprias do samba, que seja interpretado como um samba de riqueza melódica, com bom gosto em seus desenhos musicais. Outro ponto importante deste quesito é que ele seja capaz de facilitar o canto e a dança dos componentes que estão participando do desfile (NICEAS, 1991).

Alegoria e adereços

Este quesito abrange os popularmente conhecidos como carros alegóricos, tripés e qualquer outro adereço (objeto) utilizado pela Escola para contar o seu enredo. A título de

avaliação enquanto quesito considera-se a concepção e a adequação destas alegorias e dos adereços ao enredo, tendo estes que transmitir as diversas partes do conteúdo escrito pela escola. O carnavalesco, ao desenhar estes carros e objetos deve fazer o uso da criatividade, porém sem se desviar do enredo proposto.

Depois de realizados os desenhos pelos carnavalescos, equipes de “barracão”, como é chamado popularmente o local de construção destas alegorias, trabalham meses seguidos na construção da estrutura e da parte artística e escultural. No dia do desfile, as alegorias devem causar maior impressão através de suas formas, de seus entrosamentos, pela utilização de materiais e de cores. Devem também tomar cuidado com os acabamentos e com a confecção e decoração de cada detalhe destes objetos. Fazem parte deste quesito também as pessoas que desfilam em cima de carros alegóricos e tripés, chamados de destaques e composições (FARIAS, 2007).

Fantasia

As fantasias durante o desfile dão os tons que colore a avenida, assim como são peças importantíssimas no papel de contar a história do Enredo. Por isso é muito importante que elas se adequem ao enredo proposto a fim de transmitir as diversas partes do conteúdo desse enredo, sejam criativas e demonstrem zelo em sua confecção. Os avaliadores olharão para as fantasias em busca de acabamentos impecáveis e avaliarão a impressão causada pelas formas e pelo entrosamento, utilização, exploração e distribuição de materiais e cores. As fantasias também devem permitir que os componentes evoluam com facilidade, facilitando a evolução e enaltecendo o canto da escola.

Os componentes com as fantasias são distribuídos em alas, sendo que cada uma delas deve conter apenas fantasias iguais, com os mesmos adereços (objetos que façam parte do enredo) e com os mesmos acessórios dos pés a cabeça. As escolas de samba entregam um livro aos jurados em que constam o desenho de todas as alas e alegorias, seus significados e sua ordem na avenida. Desta forma torna-se mais fácil a avaliação, assim como aumenta a responsabilidade de

cada Escola de Samba para cumprir as metas propostas no enredo (FARIAS, 2007).

Comissão de frente

A comissão de frente é o primeiro grupo de pessoas que inicia a apresentação do enredo da Escola. Ela tem a missão de apresentar o enredo ao público, de “abrir” o desfile, de causar o primeiro impacto junto ao público e deixar a primeira impressão do samba enredo a ser cantado na avenida. Composta por até 15 integrantes, conforme disposto em regulamento, a comissão de frente é normalmente destinada a um grupo de bailarinos e pessoas da comunidade (FARIAS, 2012). Este grupo carrega uma grande responsabilidade, pois são cobrados a capacidade de impactar positivamente o público e de, obrigatoriamente, se posicionar parados em frente à comissão julgadora e desempenhar, com o uso de sua fantasia, uma coreografia fluida, limpa, sem erros, e ainda, saudar o público presente.

Harmonia

A harmonia contempla um quesito bastante técnico para o desfile de uma Escola de Samba. A missão de uma equipe de harmonia é realizar um desfile que contemple o canto de todos os integrantes durante todo o desfile e em sintonia com a bateria. Aqui é avaliado o entrosamento entre o ritmo e o canto, considerando a perfeita igualdade do canto do samba-enredo, pelos componentes da Escola, em consonância com o intérprete.

Durante o desfile, para a escola de samba não é considerado o canto das arquibancadas, mas sim o de seus integrantes. O desafio dos responsáveis pela harmonia é manter o mesmo ritmo e entonação do canto do início ao fim do desfile. Um detalhe interessante é o desafio de fazer os componentes cantarem o samba por inteiro com a mesma intensidade, sem dar ênfase somente aos refrãos. Assim como o samba-enredo é um ponto marcante de um desfile, que por vezes é responsável por perpetuar aquele desfile em anos seguintes, a harmonia é responsável por fazer este samba-enredo brilhar na avenida (FARIAS, 2012).

Evolução

A evolução de uma Escola de Samba é outro quesito bastante técnico, e está diretamente relacionada à equipe de harmonia. As escolas de samba montam equipes de Harmonia e Evolução que ficam responsáveis pelo desfile da Escola, bem como, por fazer fluir o desfile durante toda a avenida. Por isso, as pessoas que compõem a equipe responsável por esse quesito também são chamadas de “harmonias”. Para o quesito evolução é levado em consideração a progressão da dança de acordo com o ritmo do Samba que está sendo executado, sendo este seguido somente pela cadência da bateria, bem como a fluência da apresentação durante todo o desfile, ou seja, deve-se evitar acelerar o ritmo (que não seja coreografado), abrir espaços desnecessários entre alas ou no meio delas, devendo sempre priorizar a espontaneidade, a criatividade, a empolgação e a vibração dos participantes do desfile. Esta equipe também é responsável por cronometrar o desfile e fazer com que ele aconteça no tempo pré-determinado pela liga responsável. Por exemplo, em Florianópolis todas as escolas de samba devem fazer a sua apresentação em até oitenta minutos, podendo ser penalizada ao ultrapassar este tempo (FARIAS, 2012).

Baianas e crianças

Estes não são quesitos que serão avaliados pela comissão julgadora diretamente, mas sim como componentes em geral, com relação a sua fantasia, harmonia e evolução. Porém em muitos casos um mínimo de baianas é obrigatório para o desfile, em Florianópolis é determinado um mínimo de trinta baianas na avenida.

Embora não seja quesito, as baianas representam as mães de uma escola de samba. Elas, tradicionalmente carregadas pelas raízes negras do samba, são responsáveis por abençoar a escola na avenida. Assim como as crianças, que não representam um item obrigatório, porém a presença de crianças na avenida representa a prosperidade e o futuro da Escola de Samba (BLASS, 2007).

2.4 ÚLTIMAS PUBLICAÇÕES SOBRE O OBJETO E TEMA

As escolas de samba existem há quase um século, e sua história acompanha movimentos políticos e econômicos do país. Tal evolução econômica e social foi certamente acompanhada por estudos sociológicos, antropológico, por historiadores e por estudiosos da arte. Porém as ciências da administração demonstram pouca ocorrência, até agora, em aplicar as teorias da administração nesta realidade. Esta suspeita foi confirmada ao buscar no meio acadêmico da administração, as publicações realizadas nos últimos dez anos, que apresentam a Escola de Samba como objeto de estudo e utilizam alguma ferramenta da teoria organizacional em sua análise.

A busca por artigos foi realizada na plataforma de base de dados Periódicos CAPES (CAPES, 2013), na qual foram utilizadas todas as bases de dados disponíveis para trabalhos acadêmicos. Outras plataformas de busca utilizadas foram a plataforma de EBSCO (EBSCO, 2013), que contempla bases de dados nacionais e internacionais, nestas plataformas foram utilizados os serviços de busca nas seguintes bases de dados: *Business Source Complete*, *Public Administration Abstract* e *Human Resources Abstracts* buscando exclusivamente os conteúdos acadêmicos, assim como no repositório de artigos científicos Spell (SPELL, 2013) desenvolvido pela ANPAD e nos relatórios de eventos realizados pela própria ANPAD (ANPAD, 2013).

Os artigos encontrados foram catalogados por nome do autor, ano e local de publicação, título do artigo e seu resumo. Através dos resumos e palavras chaves foram avaliados se o seu conteúdo buscava a teoria organizacional como base de análise.

Para demonstrar estes resultados, foi elaborado um quadro resumido com as informações de publicação de cada artigo.

#	Ano	Autor	Publicação	Título
1	2003	Cristiana Tramonte	PASOS Revista de Turismo e Patrimônio Cultural	Muito além do desfile carnavalesco: Escola de Samba e turismo educativo no Brasil.
2	2008	Marcos Lopez Rego, Leonardo de Jesus Melo	EnANPAD 2008	O gerenciamento de projetos aplicado ao carnaval carioca: em busca de best practices em português e de preferência com samba no pé.
3	2009	Carla Alves Lopes, Maria Cecília Bezerra tavares Malaia, José Carlos Vinhais	VI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do Carnaval carioca.
4	2010	Robson Ramos Oliveira; Josir Simeone Gomes	VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	Sistema de Controle Gerencial nas Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro: um enfoque no Grupo Especial.
5	2010	Carlos Alexandre Nascimento Wanderley; Samuel Cogan; Anderson Chaves da Silva	Gestão & Regionalidade - Vol. 26 - Nº 78 - set-dez/2010	Aplicação do processo de raciocínio da teoria das restrições em sistemas atípicos: uma análise empírica de uma bateria de Escola de Samba do carnaval carioca.
6	2010	César Tureta	ENEO 2010 - Trabalhos apresentados	Escolas de Samba: Autenticidade e Tradição Perdidas?
7	2011	Márcio Cardoso Santos; Larissa Rodrigues Terra; Evange Elias Assis	RAD Vol.13, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2011, p.110-130.	As implicações da cultura organizacional no processo de inovação nas Escolas de Samba da cidade de São Paulo: o caso da Escola de Samba Vai Vai.
8	2011	César Tureta; Rafael Alcadipani	RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 3, pp. 209-227, Mar./Abr. 2011	Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não- Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo.
9	2011	Sergio Henrique Barroca Costa	Gestão e Sociedade - BH. Vol. 5- n.11 - P. 137-154 mai/ago 2011.	Bem-estar dos trabalhadores de Escola de Samba: realidade ou fantasia?
10	2011	César Augusto Tureta de Morais	ENANPAD 2011	Práticas Organizativas Heterogêneas: A Participação de Humanos e Não-humanos na Produção do Desfile de uma Escola de Samba.
11	2013	César Tureta Bruno Félix Von Borell de Araújo	O&S - Salvador, v.20 - n.64, p. 111-129 - Jan/Mar 2013	Escolas de Samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais.

Quadro 3 - Escola de Samba e Teoria Organizacional: artigos publicados nos últimos dez anos.

Nesta busca, o primeiro artigo encontrado que se refere há algumas características da teoria organizacional em Escolas de Samba é da autora Cristina Tramonte, que realiza um estudo pedagógico, e publica os resultados de sua pesquisa na revista de Turismo e Patrimônio Cultural, iniciando uma reflexão sobre

as consequências culturais da Escola de Samba para a gestão do turismo. A autora citada é utilizada na revisão bibliográfica desta pesquisa em seu livro sobre uma escola de samba de Florianópolis, quando conta também a história do carnaval e das Escolas de Samba desta cidade em Tramonte (1996).

É importante ressaltar que muitos artigos, anteriores a esta data podem não estar disponíveis em bases de dados eletrônicas. As publicações seguintes datam do ano de 2008 ao ano atual, sendo destas últimas dez publicações, quatro delas inclui o autor César Tureta, que teve no ENEO de 2008 o trabalho “Escolas de Samba: autenticidade e tradição perdidas?” apresentado. A partir desta apresentação, juntamente com demais autores publicou os artigos demonstrados no quadro, com ênfase nas práticas organizacionais nas Escolas de Samba. Além disso, teorias como as de bem estar no trabalho, cultura para a inovação, teoria das restrições e teorias de controle gerencial foram temas de pesquisa para este objeto de estudo.

Tendo em vista que esta pesquisa busca associar as racionalidades na tomada de decisão da Escola de Samba, constata-se que diretamente este estudo não tem precedente neste objeto de estudo. Porém, o estudo das racionalidades instrumental e substantiva tem grande repercussão na área acadêmica. Por isso realizou-se a mesma busca por artigos, nas plataformas já mencionadas, buscando identificar o que já foi estudado nos últimos anos referente ao tema.

Para realizar a referida busca, foram considerados apenas aqueles artigos que utilizam a racionalidade substantiva de Ramos (1989) como base teórica, tendo em vista o grande lastro de análises teóricas sobre racionalidades, de forma geral. A referência neste campo, no Brasil, certamente é o artigo de Serva (1996), que publicou seu modelo de análise para a racionalidade substantiva aplicada na prática da administração. Seu artigo serve como base a diversos estudos subsequentes. Para fins didáticos, o quadro a seguir apresenta as publicações, nos últimos cinco anos, que apresentaram a racionalidade de Ramos (1989) nas organizações.

#	Ano	Autores	Publicação	Título	Objeto de estudo
1	2008	Lessandra Scherer Severo; Eugênio Ávila Pedrozo	RAM. Revista de Administração Mackenzie. Vol. 9 n.2, 2008, p.58-81	A citricultura orgânica na região do Vale do Cai (RS): Racionalidade substantiva ou instrumental?	Cooperativa agrícola
2	2008	Valdir Fernandes	CADERNOS EBAPE. BR, v. 6, nº 3, Set. 2008	A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo	Ensaio Teórico
3	2010	Guilherme Dornelas Câmara; Sueli Goulart; Rafaela Mendes Reinher	Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 2, art. 2, p. 209-225, 2010.	Appropriation and rationality in hip hop groups organization practices in Porto Alegre: an analysis on the perspective of Guerreiro Ramos	Grupos de Hip Hop
4	2010	Julia Bellia Margoto; Ricardo Roberto Behr; Ana Paula Paes de Paula	Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, art. 7, p. 115-135, 2010.	Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações.	Demissionários que iniciaram uma nova forma de ocupação.
5	2011	Mariana Mayumi Pereira de Souza; Alexandre de Pádua Carriari	RAE n São Paulo n v. 51 n n.4 n jul /ago. 2011 n 382-395	Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro.	Grupo de Teatro
6	2011	Miriam Soares de Oliveira e Silva; Antônio Sergio Fernandes	Revista de Administração Pública, v. 45, n. 5, p. 1327-1361, 2011.	Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantil-juvenil na cidade de Natal (RN)	Instituições de tratamento de pediatra oncológica.
7	2011	Valdir Fernandes; Osmar Ponchirolli	Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. Especial, art. 8, p. 604-626, 2011.	Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais	Ensaio Teórico
8	2011	Jássio Pereira de Medeiros Washington José de Souza	Revista de Gestão, v. 18, n. 2, art. 2, p. 145-158, 2011.	A Racionalidade na Gestão do Setor Social: Estudos em Organizações de Caráter Solidário.	ONGs
9	2011	Carlos Eduardo Guerra Silva; Afrânio Carvalho Aguiar	o&s - Salvador, v.18 - n.56, p. 35-56 - Janeiro/Março - 2011	Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais.	ONGs
10	2012	Silvia Patricia Cavalheiro de Andrade; Suzana da Rosa Tolfo; Eloise Helena Livramento Dellagnelo	RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 2, pp. 200-216, Mar./Abr. 2012	Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia.	Ensaio Teórico
11	2012	Henrique Muzzio	RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 4. Nov./Dez. 2012	Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional.	Empresa familiar de grande porte.
12	2012	Luis Gustavo Miranda Oliveira e Georgina Alves Vieira da Silva	R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte - v. 11 - n. 2 - p. 28-42 - abr./jun. 2012.	Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas.	Empresa familiar.
13	2013	Osório Carvalho Janann Medeiros	o&s - Salvador, v.20 - n.64, p. 17-36 - Janeiro/Março - 2013	Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social.	Quatorze organizações de sete setores da economia.

Quadro 4 - Racionalidade substantiva nas organizações: artigos publicados nos últimos cinco anos.

O quadro apresentado demonstra o interesse da teoria organizacional em apresentar a existência da racionalidade substantiva em diversos modelos de organizações. Há, com isso, um vasto campo a ser pesquisado. Assim como, diferentes ferramentas metodológicas a serem testadas. Os trabalhos apresentados tanto afirmam quanto fortificam os estudos das racionalidades, conduzindo e indicando novas linhas de pesquisa.

Para maior detalhamento sobre as pesquisas relacionadas, os quadros completos com os resumos de cada artigo, encontram-se no apêndice desta pesquisa.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Buscando responder à pergunta de pesquisa, foram adotados alguns procedimentos metodológicos, que serão descritos nos capítulos a seguir, corroborados com o devido referencial teórico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo de caso concentra-se em pesquisar a maneira de como uma pessoa um grupo de pessoas se relaciona com determinada teoria ou problema. Para Yin (2001, p.27) “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.” Logo, esta pesquisa é conduzida como um estudo de caso interpretativo, pois “busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas.” (GODOY, 2006, p.124).

Logo, este estudo de caso foi conduzido a fim de identificar como os tomadores de decisão da Escola de samba União da Ilha da Magia se relacionam com as racionalidades instrumental e substantiva na atuação de seus cargos. Para tal foram criadas categorias através de padrões estabelecidos nas teorias a fim de confirmar as suposições das teorias de Ramos (1989).

A pesquisa qualitativa foi adotada, este tipo de pesquisa apresenta as seguintes características abordadas por Creswell (2010): a coleta de dados é realizada no ambiente natural do pesquisado; o pesquisador é quem realiza a coleta de dados pessoalmente; utiliza-se múltiplas fontes de dados como entrevistas, observação e documentos; o pesquisador cria seu próprio padrão através de um processo indutivo; o foco do pesquisador está no significado dos participantes e não do pesquisador ao tema; é um processo emergente, em que as fases podem se alterar dependendo da presença do pesquisador no ambiente; utiliza-se de uma lente teórica para enxergar seu estudo; é uma forma de investigação interpretativa; e o pesquisador busca a realização de um relato holístico, tentam desenvolver um quadro complexo do problema em estudo.

Confirmando o pensamento subjetivista, a pesquisa foi realizada com base na abordagem qualitativa, que segundo Richardson (1999) é uma opção quando se deseja investigar e entender a natureza de um fenômeno. Considerando este estudo sobre racionalidades, a abordagem qualitativa mostra-se apropriada, pois o tema sugere certa subjetividade própria deste formato de pesquisa.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE CONCEITUAL

Este estudo organizacional tem como base as teorias científicas de Ramos (1989) que faz uma crítica à ingenuidade da razão moderna por basear-se na racionalidade instrumental como racionalidade própria da ciência social dominante. Admite que o cunho prático da racionalidade instrumental predomine na teoria organizacional corrente, e defende que esta racionalidade é:

teoricamente incapaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam de relações interpessoais verdadeiramente auto gratificantes. A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. (RAMOS, 1989, p. 23)

As categorias de análise desta dimensão, que são consideradas para a condução desta pesquisa, estão apresentadas no quadro a seguir.

Dimensões da racionalidade	Categoria de investigação
Racionalidade Instrumental	Ação reconhecida como um meio de atingir uma determinada meta. A vida social ditada pela economia.
Racionalidade Substantiva	Ação reconhecida como meio de atingir a necessidade humana. A vida social ordenada pela psique humana.

Quadro 5 - Categorias de análise das racionalidades (RAMOS, 1989).

O estudo das presenças das racionalidades na organização tem como plano de fundo a tomada de decisão organizacional. Desta forma serão utilizados indicadores que possibilitam o desempenho da organização na busca por sua efetividade.

3.3 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Hoje o carnaval de Florianópolis conta com cinco Escolas de Samba atuantes no grupo principal, a mais nova delas possui cinco anos de fundação, oriunda o Bloco Carnavalesco União da Ilha da Magia. O Grêmio Recreativo e Cultural Escola de Samba União da Ilha da Magia é uma escola de Samba do Grupo Principal de Florianópolis, fundada em 13 de maio de 2008, tendo em quatro competições oficiais, alcançado um vice-campeonato e dois campeonatos no carnaval de Florianópolis. É uma escola de samba conhecida popularmente por sua organização e capacidade de planejamento, confrontando críticos e amantes do carnaval no que diz respeito ao tradicional e o novo. Diferente das demais escolas, esta nasceu em um bairro nobre da cidade e surgiu de um bloco carnavalesco que passou a arrastar multidões nos dias de carnaval e organizou-se de tal forma a levar mais de mil integrantes no concurso oficial de blocos carnavalescos da cidade, sendo campeã por três vezes seguida desta categoria.

Tendo em vista o sucesso alcançado por esta organização nos últimos anos, e de estar inserida em um contexto diferenciado dos historicamente registrados pelas escolas de samba, a União da Ilha da Magia foi escolhida como objeto de estudo. Seu reconhecido sucesso nos últimos anos de desfile chama a atenção para um olhar organizacional e um estudo sobre a tomada de decisão. Neste contexto a pesquisa será realizada através de análise documental da formação desta organização e sua história, bem como com a realização de entrevista com os tomadores de decisão desta organização.

Esta abordagem qualitativa tem como característica ser o pesquisador o principal instrumento de investigação, neste caso sua influência no contexto a ser estudado é de grande impacto para o seu resultado final. (CRESWELL, 2010) Logo, o objeto em estudo foi escolhido em função do grande interesse da pesquisadora, e principalmente por condições favoráveis ao acesso do pesquisador ao objeto de estudo, facilitando assim a etapa exploratória e sua investigação.

Para se definir e delimitar o campo e os participantes da pesquisa foi necessário conhecer mais a fundo o ambiente em

estudo. O G.R.C.E.S União da Ilha da Magia foi selecionado entre as escolas de samba de Florianópolis por seus efetivos resultados nos últimos carnavais e por apresentar, a princípio, uma estrutura organizacional favorável ao estudo.

Os atores objetos desta pesquisa foram definidos considerando o exercício efetivo da função nesta Escola de Samba, ou seja, aqueles que exerciam de modo formal na estrutura da Escola de Samba, a liderança de um dado processo. Logo, eram responsáveis por algum tipo de tomada de decisão. Estas funções estão identificadas no quadro a seguir.

Área/setor da organização	Respondentes	Funções
Diretoria	5	Presidente, vice-presidente e diretores
Conselho/Harmonia	1	Coord. de Harmonia/ Pres. Conselho
Bateria	1	Mestre de bateria
Alegorias	1	Coordenador de barracão
Passistas	1	Coordenador de passistas
Comissão de Frente	1	Coordenador de comissão de frente
Mestre-Sala e Porta-Bandeira	1	Coordenador de MS e PB
Equipe musical	1	Coordenador de equipe musical
Ala coreografada	1	Coordenador de ala coreografada
Comunicação	1	Assessora de Imprensa
Total de entrevistas	14	

Quadro 6 - Descrição dos participantes da pesquisa.

A partir da autorização da organização para a realização da pesquisa, foram escolhidos, dentre todos os seus integrantes, aqueles considerados indispensáveis ao alcance dos objetivos da pesquisa. O quadro define a quantidade de quatorze participantes, entrevistados para a pesquisa qualitativa.

A fim de garantir a impessoalidade das análises e o anonimato dos entrevistados, os participantes da pesquisa serão separados em dois grandes grupos, o grupo “Diretoria” que contemplará cinco respondentes e o grupo “Coordenadores” que contempla nove respondentes.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste estudo é definida a organização como unidade de análise. Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, esta pesquisa apresenta diversas abordagens de procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Para a coleta de dados secundários foram realizados os seguintes procedimentos:

- Levantamento bibliográfico com busca em bases de dados e aprofundamento dos principais autores que abordam o tema em estudo.
- Pesquisa documental apoiada em documentos oficiais da escola de samba em estudo, como atas de reuniões, estatutos e registros de atividades.
- Pesquisa documental em documentos oficiais da instituição que regulamenta as escolas de samba de Florianópolis, a Liga das Escolas de Samba de Florianópolis (LIESF).

Para a coleta de dados primários foram realizados os seguintes procedimentos:

- Observação direta nas atividades de ensaio e desfile da escola de samba. Foi utilizada a metodologia de observação direta, segundo Quivy (2008), pois foi realizada a observação em que o próprio investigador recolherá as informações no campo, sem se dirigir aos sujeitos interessados. Para tal executará uma observação com roteiro.
- Entrevista em profundidade com amostra de participantes nos níveis decisórios da organização. Através de um roteiro de entrevista reconstituir o período de vivência na escola de samba a fim de identificar e analisar as características do tema em estudo naquela organização.

A abordagem indutiva, característica de estudos qualitativos, não obedece a uma sequência lógica aos fatos metodológicos, ou seja, “a análise e a interpretação dos dados serão feitas de forma interativa com a coleta, acompanhando todo o processo de investigação.” (ALVES-MAZZOTTI, 1999, p. 162). Desta forma o cronograma apresentado mescla estas etapas a fim de que uma etapa exploratória a partir de análise documental e observação direta possam servir de embasamento para a etapa de investigação focalizada, em que será utilizado o método de entrevistas.

O método indutivo busca organizar e compreender o volume de dados gerados pela pesquisa. “Este é um processo complexo, não linear, que implica um trabalho de redução,

organização e interpretação dos dados que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação.” (ALVES-MAZZOTTI, 1999, p. 170).

A fim de elevar a credibilidade desta pesquisa, busca-se continuamente, a partir de seus dados, utilizar-se de técnicas e critérios que dê rigor metodológico a esta. Seguindo o método indutivo esta análise foi desenvolvida durante toda a investigação, através de teorizações progressivas de forma interativa com a coleta de dados.

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE OPERACIONAL

Para atingir o objetivo geral de compreender a relação entre as racionalidades instrumental e substantiva nos diferentes níveis de tomada de decisão de uma escola de samba, alguns modelos foram desenvolvidos apoiados na fundamentação teórica apresentada. As categorias apresentadas a seguir servirão de base para as análises qualitativas e conclusões finais.

A fim de identificar os diferentes níveis de tomada de decisão na organização em estudo, as observações e entrevistas buscam indicar, de acordo com o modelo de Mintzberg (2003) as partes básicas de uma organização. A fim de identificar no objeto em estudo características encontradas em organizações formais, conforme modelo a seguir.

O modelo utilizado busca apresentar através dos dados coletados, uma estrutura formal das áreas encontradas, bem como o posicionamento dos agentes tomadores de decisão da escola de samba no modelo escolhido.

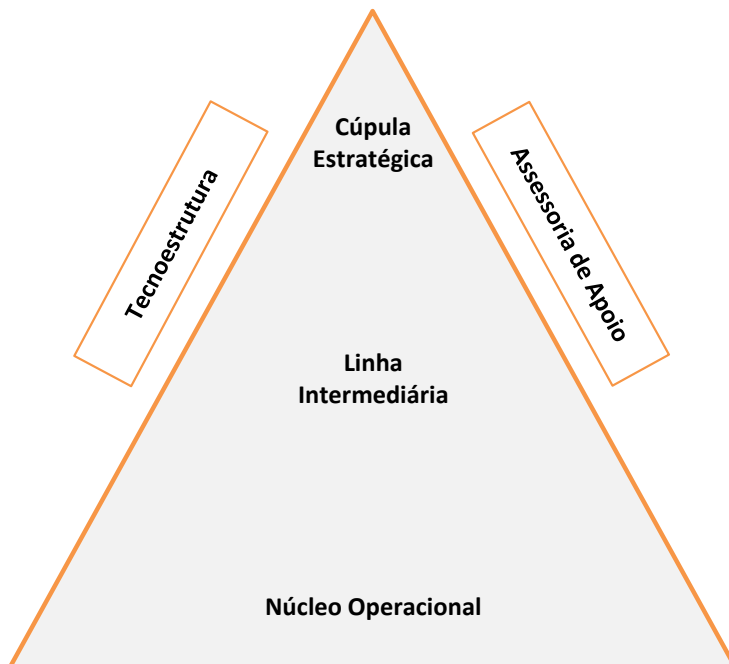


Figura 10 - As cinco partes básicas da organização (MINTZBERG, 2003) adaptado pelo autor.

A fim de verificar a expressão das racionalidades substantiva e instrumental no processo de tomada de decisão, foi utilizada a análise dos discursos, bem como interpretação dos dados documentados e observados, a fim de buscar a existência das racionalidades instrumental e substantiva nestes contextos.

Para tal identificação os seguintes indicadores foram adotados, sob o olhar das teorias das racionalidades de Ramos (1989) e Polanyi (2000). De uma forma objetiva e reducionista, se elaborou um conjunto de indicadores qualitativos de racionalidade substantiva e instrumental, representados no Quadro 7, que encontra sustentação nestes autores. Estes indicadores auxiliarão na identificação de características substantivas ou funcionais/instrumentais no discurso dos entrevistados.

Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Foco no processo	Foco no resultado
Imprevisibilidade	Previsibilidade
Instabilidade	Estabilidade
Não mede esforços	Calcula conseqüências
Qualitativo	Quantitativo
Reciprocidade	Redistribuição
Satisfação Pessoal	Reconhecimento Financeiro
Valores éticos	Valores econômicos
Voluntario	Obrigatório
Intangível	Tangível

Quadro 7 - Indicadores qualitativos de Racionalidades Substantiva e Instrumental.

Para analisar a relação das racionalidades para a tomada de decisão foram definidas cinco dimensões para a construção do roteiro de pesquisa. Estas dimensões permitiram identificar os indicadores de racionalidades já definidos, em cada uma das dimensões, por nível de tomada de decisão, com base na estrutura organizacional adotada.

A construção do Quadro 8 é derivada, numa análise preliminar, das proposições para um modelo de análise de possibilidades definidas por Ramos (2009) conforme descrito no Quadro 2, com referências ao Quadro 7.

Considerando estes quadros, a construção de um modelo que permitisse a análise transversal das racionalidades (Quadro 8) que possibilitasse o cotejamento do modelo de Mintzberg (2003) correspondente às cinco partes da organização (figura 10) com os indicadores qualitativos correspondentes ao Quadro 7.

Neste sentido a subdivisão proposta no modelo de análise do Quadro 8 compreendeu a caracterização de indicadores que pudessem ser compreendidos como dimensões diversas em que o tomador de decisão está inserido.

Originalmente esta estratificação se deu a partir da: função ou cargo exercido, o processo organizacional correspondente ao seu envolvimento direto com a função exercida (tempos, prazos, indicadores de resultado etc.); o retorno nas informações para compreensão do posicionamento hierárquico na condição de feedback ou avaliação; e a perspectiva de carreira. Este ultimo indicador se dividiu em duas

dimensões, o papel do ator pesquisado na organização, que transcende o limite do cargo ou função, e a motivação do ator pesquisado para atuar na organização.

O quadro a seguir apresenta um exemplo deste cruzamento transversal entre os diferentes níveis de tomada de decisão e as dimensões de análise apresentadas.

	Linha intermediária e Assessoria	Cúpula Estratégica
Função/Cargo na organização	Análise das racionalidades na tomada de decisão da linha intermediária e assessoria, em cada dimensão estudada.	Análise das racionalidades na tomada de decisão da cúpula estratégica, em cada dimensão estudada.
Processos organizacionais		
Feedback		
Papel na Organização		
Motivação na organização		

Quadro 8 - Modelo para análise transversal das racionalidades.

Os modelos de análise permitem a transcrição de forma mais clara dos dados da pesquisa, bem como transmitir de forma didática a análise do pesquisador. Estas ferramentas buscam contribuir para uma melhor compreensão da pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A atuação da pesquisadora como Coordenadora Geral de Harmonia da organização pesquisada certamente exerce impacto na condução desta pesquisa. Esta função exige um tratamento direto com todos os setores da Escola de Samba, facilitando assim o contato e acesso a todos os níveis de tomada de decisão para a realização das entrevistas, e promovendo uma maior fluidez à pesquisa. Assim como, o acesso a documentos e a observação direta foi realizada durante as principais atividades e reuniões da organização.

Porém, o mesmo fator pode ser considerado um limitador para a pesquisa, pois tal acesso pode influenciar os entrevistados, que podem, em certos momentos, confundir o papel da pesquisadora e da coordenadora.

Concomitantemente, diversos teóricos defendem que não deve ser tratada como limitação da pesquisa a interação sujeito e objeto. Tendo em vista que na pesquisa qualitativa o pesquisador é a principal fonte de coleta de dados e possui uma participação direta em todas as fases da pesquisa e análise dos dados.

O pesquisador pode desempenhar seu papel de forma a potencializar as oportunidades de coleta, produzindo um conjunto de informações realmente significativas, assim como pode desperdiçar oportunidades, cometer erros durante o processo e deixar que vieses pessoais interfiram no trabalho. (GODOI, 2006, p.141)

É interessante comentar também o contexto social e político vivenciado durante a pesquisa. Em meio às observações, e no momento em que se iniciariam as entrevistas, os desfiles de carnaval de Florianópolis em 2013 foram cancelados pelo poder público, causando comoção no meio e forçando a organização a paralisar suas atividades, mexendo com toda a comunidade do samba na cidade.

Esta vivência direta com o processo é apresentada como um limitador da pesquisa em seu contexto de metodologia e cronograma. Porém vale ressaltar tal interação, utilizando o principal teórico desta pesquisa, Ramos (1989), que incentiva em sua teoria a interação do cientista social à prática.

Sem ser protagonista no processo social não se pode ser integralmente um cientista social. A ideia de um pensar separado da prática é uma contradição de termos. Não há pensar sem um rudimento de prática, nem há prática sem um rudimento de teoria (RAMOS, 2009, p. 54).

Desta forma, os limites desta pesquisa são conhecidos e considerados para fins da análise. Para tratar estes vieses, o próprio rigor metodológico conduz na tentativa de dar maior rigor às ciências sociais aplicadas, por isso, foram utilizadas ferramentas de análise de conteúdo dos documentos solicitados e das entrevistas, da maior forma estruturada e imparcial possível.

É importante destacar que este estudo não teve como foco analisar os aspectos de efetividade da tomada de decisão em si, uma vez que não se estuda as ferramentas de tomada de decisão. Logo, a tomada de decisão é tratada como delimitador da pesquisa para o estudo das racionalidades instrumental e substantiva sobre seus atores.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o resultado dos dados coletados através das ferramentas de pesquisa propostas. Inicialmente é apresentado um breve histórico sobre o carnaval de Florianópolis e o momento atual das Escolas de Samba. Em seguida uma apresentação da organização União da Ilha da Magia, objeto deste estudo de caso, seu histórico e uma breve apresentação dos entrevistados, os personagens tomadores de decisão. Em seguida são retratadas as percepções das racionalidades nas dimensões de tomada de decisão definidas, para finalizar com a consolidação dos dados encontrados.

4.1 AS ESCOLAS DE SAMBA EM FLORIANÓPOLIS

Em Florianópolis o carnaval seguiu praticamente o movimento nacional, com algumas diferenças cronológicas e de contexto social e político. Segundo Átila Ramos (1997), até o início do século XX o carnaval de Florianópolis, antiga Desterro, era realizado exclusivamente por brancos e marcado pela influência europeia e pela exaltação do luxo com as sociedades carnavalescas. Influenciados pelas músicas tocadas nos rádios e por Estácio de Sá e as Escolas de Samba do Rio de Janeiro, por volta de 1938 surgem os primeiros blocos carnavalescos de Florianópolis.

O estopim para o surgimento de Escolas de Samba em Florianópolis veio com a fundação do 5º Distrito Naval pelo Ministério da Marinha. Com ele vários marinheiros vindos do norte e nordeste do país, e principalmente do Rio de Janeiro, montaram residência nas imediações do centro da cidade, mais especificamente onde hoje é conhecido como do Morro da Caixa. Com a distância de suas cidades natal e a dificuldade de transporte da época, ali se formaram redutos de samba.

Conseqüentemente, e seguindo o processo no Rio de Janeiro, em 18 de outubro de 1948 estes migrantes fundaram a primeira Escola de Samba de Florianópolis, Protegidos da Princesa, iniciando com desfiles simples, parecidos com blocos de carnaval. Deu-se início ao movimento que anos depois resultou em desfiles com a fundação de outras escolas de samba e nos anos 60 já aconteciam desfiles de carnaval com três

Escolas de Samba, os Protegidos da Princesa, Embaixada Copa Lord e Filhos do Continente, já com a presença de quesitos como fantasia, ritmo, porta-estandarte, porta-bandeira e evolução. (TRAMONTE, 1996)

Em 1975 já desfilava Embaixada Copa Lord, Império do Samba, Filhos do Continente e Protegidos da Princesa, todas de Florianópolis, além da Lufa Lufa da Cidade de São José. Em 1978, segundo pesquisas de Tramonte (1996) já havia conflitos entre o poder público e as escolas de samba, tanto nas definições de critérios de julgamentos e quesitos, quanto no formato de organização do evento. “Buscar articular poder econômico e base comunitária será uma característica das escolas de samba de Florianópolis das décadas de 80 e 90” (TRAMONTE, 1996, p.161)

Em 1983 a antiga escola mirim retorna como Escola de Samba Coloninha, formada no bairro Estreito, que naquele ano desfilaram com Acadêmicos do Samba, Filhos do Continente, Protegidos da Princesa, Copa Lord e Império do Samba. A inauguração em 1989 de uma passarela de samba em Florianópolis, a Nego Querido, foi um divisor de águas, pois coloca em discussão a autenticidade do carnaval como manifestação pública popular. Neste ano já com a presença da Escola de samba Consulado em seu desfile. Consequentemente nos anos 90 surgem associações independentes de escolas de samba a fim de organizar os desfiles e a competição de carnaval, são elas a LIESA (liga independente das escolas de samba) e a UNECAF (união catarinense das escolas de samba). (TRAMONTE, 1996)

Os anos 90 foram marcados por diversas crises entre as entidades de carnaval e poder público, tendo como consequência a extinção de diversas escolas de samba, a desistência de participar dos desfiles em alguns anos por alguma delas, e até pelo cancelamento dos desfiles nos anos de 1994, 1997 e 1998. A partir do ano de 1999 os desfiles de carnaval de Florianópolis passaram a contar com quatro escolas de samba principais: Consulado do Samba, Unidos da Coloninha, Protegidos da Princesa e Embaixada Copa Lord. (DIÁRIO CATARINENSE, 2013)

Hoje o carnaval de Florianópolis conta com cinco Escolas de Samba atuantes no grupo principal. Contam com sua própria

liga, criada em seis de setembro de 2005 pelas escolas de samba: Protegidos da Princesa, a Embaixada Copa Lord, Unidos da Coloninha e Consulado, chamada Liga das Escolas de Samba de Florianópolis (LIESF). Na oportunidade, foi criado o Estatuto da LIESF e eleita a seu corpo diretivo. Em 2009, a União da Ilha da Magia também passou a fazer parte desta liga, quando deixou de ser Bloco carnavalesco e passou a fazer parte da competição das Escolas de Samba. Para as atuais escolas, este foi o ponto de partida para que as ideias e anseios dos presidentes se tornassem realidade, com desfiles mais atraentes e proporcionando ao povo um belo espetáculo de organização e credibilidade (LIESF, 2013).

Após treze anos seguidos de desfiles em Florianópolis, o antigo impasse entre poder público e Escolas de Samba retorna, fazendo com que a prefeitura de Florianópolis não cumpra o acordo firmado entre a LIESF, iniciando assim um impasse no final de 2012. (LIESF, 2013) Em 15 de janeiro de 2013, a prefeitura de Florianópolis declara não ter condições de realizar o desfile para o carnaval daquele ano, logo, os desfiles de carnaval de 2013 foram cancelados, e as escolas de samba paralisaram suas atividades (DIÁRIO CATARINENSE, 2013).

4.2 A ORGANIZAÇÃO UNIÃO DA ILHA DA MAGIA

A União da Ilha da Magia tem oficialmente cinco anos como Escola de Samba de Florianópolis, porém, sua história é contada por seus fundadores desde seus primeiros passos, de uma bateria show à sua aspiração em se tornar um bloco carnavalesco, até suas conquistas como Escola de Samba.

4.2.1 Histórico da Organização

A história da União da Ilha da Magia, carinhosamente chamada de UIM, começou a ser traçada em 1993 quando um grupo de amigos inspirados na “Banda da Lagoa”, que se apresentava nos bares da Lagoa da Conceição, motivaram-se a comprar instrumentos e ensaiar, sonhando em um dia fazer parte desta banda. Este sonho concretizou-se em 1994, enquanto todos viviam a energia da Final da Copa do Mundo em que o Brasil foi campeão, os amigos festejavam a conquista de receber um convite para tocar ao lado da banda que eles tanto

admiravam. Essa parceria seguiu até 1996 quando então entusiasmados pelo desejo de ecoar o samba pela cidade, criaram uma bateria show, que em pouco tempo tornou-se uma das atrações mais requisitadas da cidade. Com a popularidade, a bateria show deu lugar ao Bloco Carnavalesco União da Ilha da Magia, fundado em 13 de maio de 2000, o Bloco atingiu grandes proporções promovendo arrastões na Lagoa da Conceição.

Em 2006, a Prefeitura Municipal reeditou o concurso de blocos carnavalescos na Passarela do Samba. Foi então que a UIM, destaque em organização e desfilando nos moldes de uma escola de samba, conquistou três títulos consecutivos. O público, a cada carnaval crescia, na mesma proporção dos sonhos dos diretores e da comunidade que acompanhava o Bloco Carnavalesco União da Ilha da Magia. Alimentados por este sonho e com um ideal em mente, foi escolhida a data de 13 de maio de 2008, na Praça Bento Silvério, cenário de toda a sua história, para que nascesse uma nova geração no carnaval de Florianópolis. Estava fundado o Grêmio Recreativo Cultural Escola de Samba União da Ilha da Magia.

Com pouco tempo de trabalho até o carnaval e ainda iniciando sua vida como escola de samba, a UIM fez uma estreia mágica em fevereiro de 2009. Com 2.057 componentes emocionados e muita chuva batizando a sua primeira passagem, a União da Ilha da Magia levou para a Avenida o enredo “A Lagoa dos meus sonhos” em homenagem ao seu bairro de origem.

Em 2010 o enredo “A Magia dos Deuses” tomou conta do espetáculo e levou 2.500 componentes para a Avenida. O desfile foi surpreendente e um marco no carnaval. A escola encantou o público e embalou foliões e espectadores que cantavam o samba e se deixavam contagiar pela beleza da comissão de frente que majestosamente abria a passagem para os demais setores da escola. Neste ano, a UIM conquistou o vice-campeonato, que foi comemorado intensamente por todos que o fizeram acontecer.

Cinco de fevereiro de 2011 será para sempre uma data inesquecível. Não havia tensão no ar, a Diretoria Executiva da União da Ilha da Magia administrava serena a conquista de uma vitória histórica que estava por vir. Uma nação inteira de amor e energia entrava na avenida.

Com o enredo “Cuba Sim! Em nome da verdade” a UIM fez da Passarela Nego Quirido uma batalha das emoções. Não se celebrava a guerra, mas o direito de ser livre! Livre pra viver uma história, pra cantar um ideal, para celebrar o carnaval. Sentia-se o aroma contagiante da alegria no ar, ouvia-se a vibração equalizada das batidas compostas pelos instrumentos da bateria e via-se o sentimento de realização nos olhos de cada um dos componentes da escola. Neste ano conquistou seu primeiro campeonato. O título foi uma consequência do planejamento e da realização plena que a direção e cada um dos integrantes sentiram para contar e cantar essa história campeã.

No Carnaval 2012 a UIM preparou um enredo “Uma Bella Storia”, que, como o título já diz, contou na avenida a história de amor entre a Itália e o Brasil, desde a colonização até os dias atuais. Os integrantes da UIM iniciaram o desfile ao som da tarantela e renderam homenagens ao povo italiano que deixou sua marca registrada em terras brasileiras com trabalho, perseverança e paixão.

Para o carnaval de 2013 a Escola embarcou na viagem ao lado de um dos maiores artistas de todos os tempos: Bob Marley. Com o enredo “Da Lagoa à Jamaica, uma viagem ao lado do Rei!”, a Escola conta em seu enredo o legado que Robert Nesta Marley deixou ao mundo através da música, em especial o reggae, embalado nas mensagens de luta, paz e luz. (UNIÃO DA ILHA DA MAGIA, 2013).

Em setembro de 2013 a União da Ilha da Magia encontra-se com 80% de seu carnaval produzido, já que em dezembro de 2012 os desfiles de carnaval o poder público da cidade de Florianópolis cancelou os desfiles de carnaval de 2013. Portanto, o enredo escolhido e trabalhado permaneceu para o carnaval de 2014. Enquanto isso, na União da Ilha da Magia são ministrados cursos para a comunidade. Enquanto as atividades relacionadas diretamente ao desfile de carnaval estão paralisadas, oficinas para crianças ocorrem semanalmente. As atividades da diretoria executiva e da assessoria de comunicação também permanecem ativas.

No momento deste estudo a diretoria executiva da Escola aguarda um posicionamento do prefeito de Florianópolis para a confirmação desta festa para o carnaval de 2014.

4.2.2 A estrutura organizacional formal da União da Ilha da Magia

Os setores desta organização foram identificados através da análise de documentos, bem como por observação e depoimento da diretoria executiva. De acordo com a teoria levantada e o modelo de análise definido baseado em Mintzberg (2003), a estrutura formal encontrada foi definida de acordo com a figura a seguir.



Figura 11 - Estrutura formal da União da Ilha da Magia.

A partir da elaboração da estrutura formal desta organização, identificaram-se quatorze setores relacionados diretamente ao contexto da tomada de decisão organizacional.

De sua estrutura formal, exclui-se da tomada de decisão a assessoria jurídica e contábil da Escola de Samba, tendo em vista que este setor é considerado uma atividade de apoio à Diretoria Executiva, além de seu vínculo ser caracterizado por impessoalidade e formalmente seu contrato é terceirizado. Esta característica está suportada também por Mintzberg (2003) que considera o lado esquerdo externo da figura a tecnoestrutura, na

qual não se relaciona com a atividade fim da organização e não possui diretamente a ação de tomada de decisão. Já o lado direito externo da figura é caracterizado como a assessoria de apoio, neste caso foram identificadas as assessorias de comunicação e de projetos, que a pesar de não possuírem relação direta com a atividade fim desta organização, ela é caracterizada pela pessoalidade e possui certo grau de tomada de decisão em sua atividade, além de prestar assessoria à direção executiva. Na União da Ilha da Magia esta assessoria é realizada pela mesma pessoa, que possui contrato direto e de exclusividade com a organização.

A parte interna da figura representam as atividades que possuem relação direta com a atividade fim da organização, neste caso, tudo o que faz dela uma Escola de Samba. Há uma cúpula estratégica bem definida pela diretoria executiva, composta por um presidente, um vice-presidente e três diretores. Além de existirem, conforme estatuto, um conselho consultivo e um conselho fiscal, que não possuem decisão direta, mas conjuntamente supervisionam a atividade administrativa desta organização.

Na linha intermediária da organização são posicionados todos os coordenadores dos setores da Escola de Samba, que são contratados a partir de uma decisão da diretoria executiva. Abaixo destes coordenadores estão todos os trabalhadores que apoiam as atividades à cima, sejam por contratações de assistentes ou pelo trabalho voluntário da comunidade. Cada um destes tomadores de decisão, e participantes desta pesquisa, será detalhado a seguir com o detalhamento de suas atribuições.

Esta estrutura organizacional pode ser chamada de estrutura institucional, nela é explicitada a hierarquia de decisões da organização como uma instituição, ou seja, a diretoria executiva, localizada na cúpula estratégica, é a responsável por elaborar todo o planejamento de um ano, e decidir sobre a contratação dos responsáveis pelos demais setores da escola. Como trabalham em colegiado, esta é uma diretoria fixa, que alterna as posições e responsabilidades a cada dois anos, através de eleições internas, conforme estatuto da Escola de Samba e retratado nesta pesquisa pelos entrevistados.

Porém, a Escola de Samba também apresentou outra estrutura formal, porém hierarquizada de forma diferente à

primeira, que é vivenciada nesta organização no momento da entrega de seu principal produto: o desfile de carnaval.

Neste dia, percebe-se uma alteração na estrutura hierárquica, tendo em vista que a diretoria executiva tenha realizado todas as funções de planejamento e execução durante o ano, e naquele momento a “entrega” para sua base de operações a execução do projeto, toda a tomada de decisão fica nas mãos dos respectivos coordenadores responsáveis por cada quesito, coordenados por uma coordenação geral, a chamada Coordenação de Harmonia e Evolução, que tem como principal objetivo fazer o desfile acontecer de acordo com o planejado, ou, no linguajar do samba: “colocar a Escola na avenida”.

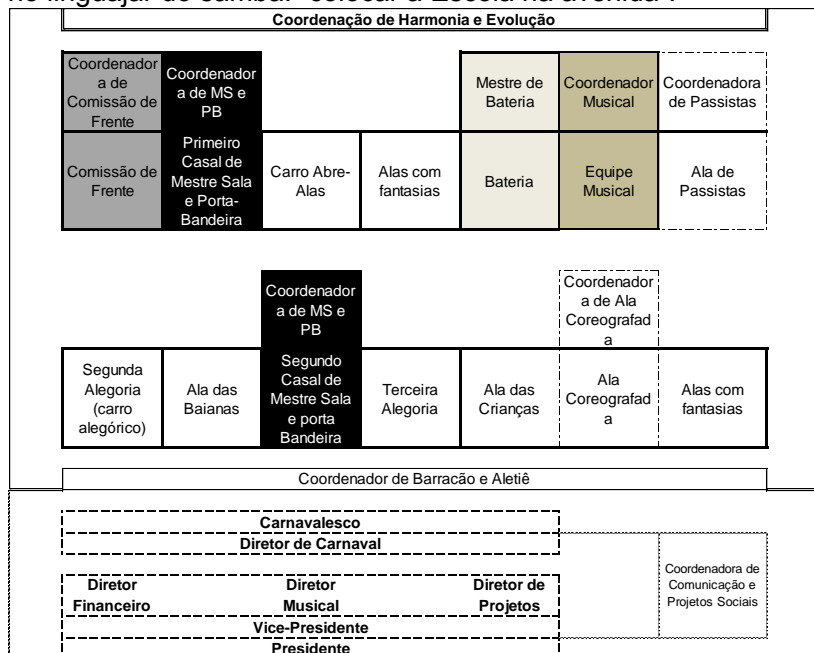


Figura 12 - Estrutura formal da União da Ilha da Magia no momento do desfile

Através da observação e relato dos entrevistados, a Figura 12 foi estruturada na tentativa de demonstrar a alteração na dinâmica operacional da Escola de Samba no momento do desfile. Na parte inferior da figura está representada a diretoria executiva, diretor de carnaval e carnavalesco, assim como a assessoria de comunicação, a sua linha pontilhada demonstra o

perfil de *staff* executado por estes agentes no dia do desfile, tendo em vista que todo o seu planejamento e execução do ano foram entregues até este momento. No momento de desfile todas as entregas destes setores já foram realizadas, e conforme fala de um dos diretores “é a hora de entregar a escola na mão do Coordenador de Harmonia”. Em um comparativo com a estrutura de Mintzberg (2003), nesta posição da figura estariam a Cúpula Estratégica e as Assessorias, que neste caso estão posicionados na parte inferior, ambos servem de *staff* neste momento.

Na Figura 12, acima dos diretores, como acompanhante do processo está o Coordenador de Barracão e Ateliê, que faz um importante papel de assessorar a coordenação de harmonia durante o desfile, porém, sua principal entrega é a completa elaboração das peças planejadas. Neste instante todos os carros alegóricos e fantasias já estão prontos para o desfile oficial. Na figura de Mintzberg (2003) estas funções fazem parte da Linha intermediária, e aqui permanecem neste novo contexto. Pois fazem parte da coordenação de processo e não diretamente da entrega do “produto final”.

A Coordenação de Harmonia e Evolução é responsável por organizar todos os demais setores da escola, conforme o planejamento realizado durante o ano, desta forma, esta coordenação circunda todas as atividades. No momento do desfile, a figura do Coordenador Geral de Harmonia é o principal tomador de decisão da organização.

Esta coordenação conta com diversas equipes, espalhados em todos os setores, que o ajudam a conduzir o desfile. Na União da Ilha da Magia, nos últimos desfiles, a equipe de “harmonias” (como são chamados todos os voluntários devidamente trajados e posicionados ao redor do desfile) conta com aproximadamente 120 integrantes voluntários. Estes fazem parte da linha operacional de Mintzberg (2003), porém também ganham um destaque no momento do desfile, pairando entre a linha intermediária deste modelo de organização forma.

Se tratando de maior autoridade, durante o desfile e ao longo de toda a avenida, a principal autoridade de uma Escola de Samba é a sua bandeira, por isso os casais de mestre-sala e porta-bandeira ganham status institucionais, e além de sua apresentação como quesito, são os maiores representantes da Escola, por isso, durante o desfile este setor ganha destaque, e

comumente carrega uma equipe de voluntários ao seu entorno, responsável por não deixar que nada atrapalhe a sua evolução.

Assim como as demais coordenações, que apesar de ter que seguir as instruções da equipe de harmonia e evolução, possui durante o desfile total autonomia na execução de sua respectiva coordenação, sendo exigida uma forte liderança com o seu grupo, e tendo total responsabilidade pela execução de sua equipe.

Este formato de divisão de poderes permitiu simular a estrutura formal desta organização durante o desfile em conformidade com a estrutura organizacional formal de Mintzberg (2003). A figura mostra uma tentativa de demonstrar a inversão dos poderes de tomada de decisão no momento da entrega do produto principal.



Figura 13 - Estrutura formal operacional da União da Ilha da Magia.

Por isso, se compararmos a figura de Mintzberg (2003) estas coordenações se destacam da Linha Intermediária e passaria a ocupar momentaneamente a cúpula estratégica. Mesmo continuando com suas funções, no momento da entrega do “produto”, a escola de samba entende por tomador máximo de

decisão a função da Coordenação de Harmonia, e respeita a total autonomia dos coordenadores de bateria, comissão de frente e de mestre-sala e porta-bandeira em suas respectivas funções.

Além disso, observou-se que as funções exercidas na Escola de Samba, a exemplo das funções do executivo apresentadas por Barnard (1979), não são sistemas de organização, mas sistemas de cooperação. Tendo em vista que se utilizam de funções de criação, transformação e troca de utilidades, apresentando um formato organizacional tanto de núcleo, quanto de sistema secundário.

4.2.3 As funções de tomada de decisão na União da Ilha da Magia

Dentro das estruturas formais encontradas na Escola de Samba, foram identificadas quatorze personagens responsáveis diretamente pela tomada de decisão. Percebe-se também que algumas funções nesta Escola se diferem da literatura sobre escolas de samba, ou de modelos adotados em escolas do Rio de Janeiro. A seguir serão apresentadas as funções pesquisadas e um breve perfil dos entrevistados.

Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva é composta por cinco integrantes, todos eles fundadores desta Escola de Samba. A atuação destes membros é através de uma diretoria colegiada, inclusive com alternância de postos entre eles. Para assumir uma das funções desta diretoria é necessário que se tenha vencido em votação pela maioria. Nos cinco anos de existência da União da Ilha da Magia, passaram três pessoas do grupo pela presidência, sendo que cada mandato tem duração de dois anos.

O atual presidente da União da Ilha da Magia é Joel Brigado da Costa Junior, trabalhador autônomo em eventos, que tem como histórico de atuação em escolas de samba os cinco anos de existência da União da Ilha da Magia. Este hoje tem a função de representar politicamente a entidade, organizando e montando a equipe de diretores que fazem parte da gestão. Mantém o trabalho com reunião com todos os segmentos da entidade.

Os representantes das demais diretorias são: Ricardo de Oliveira Cardoso, autônomo, formado em Geografia, que atuou como Diretor e Mestre de Bateria em outras duas Escolas de Samba de Florianópolis antes de se tornar fundador e Presidente da União da Ilha da Magia em 2009; Everton Idalicio Caetano, Metrologista; Valmir Braz de Souza, funcionário público federal; e Andrey Teixeira, enfermeiro. Os últimos três citados têm nesta Escola a sua única atuação no carnaval.

Diretor de Carnaval e Carnavalesco

Com um formato um pouco diferenciado da maioria das escolas de samba, a União da Ilha da Magia possui um Carnavalesco contratado, de forma terceirizada, ele é o responsável por realizar todos os desenhos artísticos do desfile daquele ano. Este profissional não possui um vínculo direto com a escola e seu contrato é efetuado a cada ano. Desde seu primeiro ano de escola passaram três carnavalescos responsáveis pela pesquisa do Enredo da escola. Nos últimos dois anos este profissional foi Lucas Pinto, que atuou no carnaval de 2012 e 2013/14.

A função de carnavalesco, normalmente exercida em outras escolas de Florianópolis ou até do Rio de Janeiro, é complementada na União da Ilha da Magia pela função do Diretor de Carnaval, este tem como atividades organizar, planejar e executar toda a logística que compõe um desfile da Escola de Samba formando e contratando a equipe de trabalho de todos os quesitos necessários para o desfile. Desde sua fundação esta função é exercida pelo atual presidente Joel da Costa Junior, que neste último ano acumulou as duas funções. Logo, a função de Diretor de carnaval sempre esteve relacionada à Diretoria Executiva, aonde ainda são centralizadas as decisões sobre o desfile, e são demandadas as atividades do carnavalesco.

Coordenação de Harmonia

Tradicionalmente esta coordenação é um quesito bastante técnico para o desfile, e na União da Ilha da Magia não é diferente. Os coordenadores responsáveis pela harmonia têm o desafio de realizar o desfile da Escola, ou seja, colocar a Escola na avenida e fazer fluir o desfile durante toda a avenida. Devem também manter o mesmo ritmo e entonação do canto do início

ao fim do desfile. Esta equipe também é responsável por cronometrar o desfile e fazer com que ele aconteça no tempo pré-determinado pela LIESF.

Para tal, a União da Ilha da Magia conta com um grupo de apoiadores da escola, que se dedicam voluntariamente a realizar reuniões durante todo o ano e organizar os ensaios da escola para captar em torno de 100 voluntários da comunidade, que estejam comprometidos com a escola no dia do desfile, e possam apoiá-los nas mais diversas atividades. Como não há uma coordenação específica para a ala das baianas e ala das crianças, estes setores também ficam sob a responsabilidade desta coordenação.

No último ano este grupo foi liderado por Ilane Frank, Administradora e realizadora desta pesquisa, que firmou um contrato com a escola como Coordenadora Geral de Harmonia e Evolução, e é responsável por conduzir o grupo de Coordenadores. Logo, para efeito desta pesquisa o entrevistado representante deste setor foi Rafael dos Santos, gerente lojista, um dos Coordenadores de Harmonia há mais tempo na função como voluntário, fundador da Escola de Samba e atualmente Presidente do Conselho.

Coordenação de Bateria

A autoridade máxima em uma bateria de Escola de Samba é chamada de Mestre de Bateria. Esta função é exercida atualmente por André Gasperini Cardone, empresário com formação em desenho industrial. Ele é responsável por montar esta equipe e chamar todos os diretores de bateria, aonde é encaixado um diretor para cada “naipe” (instrumento da bateria). Montar um calendário de ensaios, planejar os ensaios e a quantidade de instrumentos dentro da bateria, conseqüentemente a quantidade de ritmistas. Ele cria o esquentado de bateria (um aquecimento para colocar a bateria na sintonia necessária para o que vão tocar em seguida) e as bossas (como um acorde da bateria, é renovado a cada ano). Artisticamente há o desafio de encaixar o samba com o enredo (por exemplo, se falamos de Bob Marley tentar fazer uma bossa do reggae).

Dias antes do desfile há o desafio de selecionar os ritmistas que irão para a avenida, pois, nem sempre todos que ensaiam estão qualificados ou há fantasia suficiente. E além de

toda a parte criativa, há também a função de manutenção dos instrumentos.

Coordenação de Comissão de Frente

A Comissão de Frente da União da Ilha da Magia é Coordenada por Patrícia Soares, professora de dança há mais de vinte anos. Para colocar este quesito na avenida, ela inicia os estudos assim que o Enredo é definido, e o Carnavalesco decide junto ao Diretor de Carnaval quais os elementos serão utilizados junto à coreografia. Porém a coreografia só aparece efetivamente com o samba-enredo decidido, o que na União da Ilha ocorre entre os meses de setembro e outubro. Então é realizada a seleção dos bailarinos, e agendado os dias de ensaio. Sua função contempla, através do samba enredo escolhido, idealizar a coreografia, o que ocorre num processo indutivo e de experimento.

Coordenação de Mestre Sala e Porta Bandeira

A atual Porta Bandeira da União da Ilha da Magia é Fernanda Zacouteguy, profissional de educação física, junto com seu Mestre Sala Rafael Nunes. Como não há uma Coordenação formal para este quesito, a entrevistada nesta coordenação foi a Porta Bandeira Fernanda, por ser responsável pelos projetos da área, como oficinas de Porta-Bandeira mirim, e ter autonomia em sua função.

Sua função contempla estar em toda e qualquer apresentação que a escola solicitar a bandeira, e apresentar-se devidamente trajada como porta bandeira. É um cartão de visita da escola, pois carrega a bandeira da escola e se torna uma referencia para as pessoas de fora. Com isso, uma das funções também é receber as pessoas que vão à quadra. E em eventos fora da quadra, corporativos, levar a bandeira, a imagem da escola.

Além das funções institucionais, deve defender os pontos deste quesito na avenida, e estar presente em todos os ensaios que a escola solicitar (ensaios técnicos, bateria show). Para Fernanda, você nunca deixa de ser a porta bandeira, como carrega a bandeira da escola, é preciso manter a postura de porta bandeira sempre, expandir as relações da escola com outras escolas, público e patrocinadores.

Coordenação de Barracão e Ateliê

O atual Coordenador de barracão é Otoney Xavier, técnico de surf. Este iniciou sua atividade como voluntário, e se tornou o responsável por cuidar das construções das alegorias da Escola. Na União da Ilha da Magia o barracão da Escola é carinhosamente batizado como Fábrica de Carnaval. As atividades desta coordenação começam geralmente com a limpeza do barracão após o carnaval, para centralizar os carros alegóricos no seu esqueleto. Em seguida contrata-se uma equipe de Parintins que são responsáveis pela parte de ferro dos carros (estrutura) constroem toda a base dos carros que serão construídos para o próximo carnaval. Para em seguida incluem os brilhos e adereços, a parte artística das alegorias, com os tecidos, as lantejoulas, as plumas, as penas, e começa-se realmente a desenhar o carro como ele vai pra avenida.

Todos estes carros são montados na Fábrica de Carnaval, desmontados, para serem montados novamente na avenida. Quando prontos há a atividade crítica de transporte até a avenida aonde ocorrem os desfiles, e lá realizar toda a finalização para o dia do desfile. Este profissional usa, na União da Ilha da Magia, a mesma vestimenta dos Coordenadores de Harmonia e Evolução no momento do desfile, pois é a pessoa mais capacitada a compreender os movimentos das alegorias, trabalhando assim, no auxílio à Evolução na avenida.

Coordenação Musical

A coordenação musical é exercida pelo ator e preparador de elenco Gringo Starr. E esta função faz parte do núcleo da direção musical, subordinado ao Diretor Musical, e sua atuação está diretamente relacionada com as atividades do mestre de bateria. A equipe musical não possui nota específica durante o desfile, mas tem grande responsabilidade em levar o sambanredo para a avenida e conduzir a harmonia da escola.

É responsável pelo treinamento e escolha dos interpretes, orquestrar a equipe de cordas e adaptar o sambanredo à cadência da bateria. Este coordenador não participa efetivamente do desfile, pois não acompanha a sua equipe sobre o carro de som, onde ficam localizados, mas os acompanha nos bastidores conduzindo a equipe e administrando contingências.

Coordenação de Passistas

A ala de passistas não compreende um quesito na avenida, logo, não é julgada. Porém executa na União da Ilha da Magia, uma função importante junto à bateria, quando esta entra no recuo, espaço reservado para a bateria “estacionar” durante o desfile. É esta ala responsável por preencher o “buraco” deixado pela bateria.

A atual Coordenadora de Passistas é Mariana Bleyer de Faria, professora de educação física. Ela que já atuou como passistas em outros anos é professora de dança e tem a função de realizar a seleção da ala de passistas, realizar ensaios e coreografa-los para realizar o preenchimento do espaço do recuo, e cuidar de toda a parte estética da ala. Notou-se durante esta pesquisa uma maior valorização a este setor na União da Ilha da Magia, pelo fato de esta escola não apresentar na avenida uma corte, em que desfilam rainhas e princesas da escola. Desta forma a única parte da avenida responsável pelo “samba no pé” é a ala das passistas.

Coordenação de Ala Coreografada

Assim como a ala de passistas, a ala coreografada também não possui pontuação específica, porém tornou-se uma marca registrada da União da Ilha da Magia por sua qualidade e plasticidade nos desfiles anteriores. A atual coordenadora de ala coreografada é Silvia Pereira, professora de dança. Ela é responsável por montar um grupo de 60 componentes da ala (em média), todos voluntários da comunidade, planejar o local e horário de ensaio, e colocar esta ala de forma coreografada na avenida, sem que a sua coreografia atrapalhe a evolução da escola. De todos os coordenadores, esta é a única que já atuou nesta mesma função em outras escolas de samba de Florianópolis.

4.3 A EXPRESSÃO DAS RACIONALIDADES SUBSTANTIVA E INSTRUMENTAL NA ORGANIZAÇÃO

Para uma análise didática, e facilitar a análise dos discursos, foram definidas nos modelos de análise cinco dimensões organizacionais, para a condução das entrevistas. São elas: função/cargo na organização, processos organizacionais, *feedback*, papel na organização e motivação na organização. Nos blocos a seguir cada dimensão será aprofundada de acordo com a análise do discurso dos entrevistados.

4.3.1 Dimensão da Função na Organização.

A distinção de funções dentro de uma organização possui uma característica obviamente funcional/instrumental. Ao descrever a sua atividade na Escola de Samba os entrevistados naturalmente acusaram tais características.

As observações apresentaram uma forte tendência de todos os atores da escola de samba em estarem de acordo com os preceitos e regras que ditam as bases do carnaval. Ou seja, as funções exercidas tendem a seguir as tradições preestabelecidas do carnaval, assim como buscam seguir as regras de Ligas oficiais e estatutos. Desta forma, se tratando de funções, é bem provável que escolas de samba de diferentes cidades ou regiões possuam as mesmas características.

Esta característica é o que permite o intercâmbio de recursos humanos entre diferentes escolas, (porta bandeira, comissão de frente, mestre de bateria etc) assim como a possibilidade de transferência de profissionais de uma escola de samba para outra, tendo em vista que certas funções padronizadas de setores específicos deste tipo de organização, permite com que o ator consiga exercer a mesma função em ambientes diferentes. Característica esta, puramente instrumental.

Com referência às entrevistas, as cinco descrições vindas da diretoria executiva apresentaram suas funções como realizadores da estratégia e executores do planejamento da escola. Estes comentam a consciência de que são os responsáveis por fazer a parte burocrática funcionar. Prendem

também a sua atividade aos regimentos de estatutos e de convênios públicos e privados firmados.

Toda entidade precisa de uma organização e a UIM é constituída por uma diretoria executiva que faz com que a escola faça a parte burocrática funcionar. (Vice-Presidente)

O grupo de coordenadores, contratados para funções específicas, tais características funcionais foram evidenciadas por suas obrigações e até pela descrição de determinadas atividades com o foco nos resultados desejados.

O Quadro 9 com algumas evidências desta descrição funcional apresenta o discurso destes coordenadores ao descrever a função na qual foram contratados.

A descrição de cada função traz consigo naturalmente a racionalidade funcional. Ao abordar a questão de como o aquele cargo foi alcançado, e como alguém hoje poderia ser contratado para a respectiva função, nota-se uma clara diferença entre as funções que são ocupadas por coreógrafas profissionais e todas as demais funções. As trajetórias das funções coreografadas apresentaram uma racionalidade instrumental explícita, conforme demonstra o discurso de cada função.

<i>Reunir informações, você repassar informações com conteúdo, com qualidade. Além de atender as pessoas que desejam informações sobre a UIM, atender o público, atender jornalistas e atender formadores de opinião principalmente, com informações sobre a Escola. (Comunicação)</i>
<i>Tenho a responsabilidade de colocar, geralmente 60 pessoas, dançando coreografadas na avenida. (Ala Coreografada)</i>
<i>Coordeno o samba no pé e tudo o que envolve o desfile. Como o recuo que é um ponto importante. E além de tudo isso trabalhar para a mulherada estar muito bonita [...], pois como não temos corte temos que estar bem representadas. (Coordenadora de Passistas)</i>
<i>A minha função é coordenar, coreografar e ensaiar pra tirar nota 10. (Comissão de Frente)</i>
<i>Meu trabalho é como uma obra, você não pode parar uma obra por falta de material, nem por falta de harmonia no grupo, tem que estar sempre atento a todas as funcionalidades da obra. Nada pode parar esta obra que é o carnaval. (Barracão)</i>
<i>Responsável pela qualidade musical executada pelos músicos da União da Ilha, vozes e cordas. [...] estar ligado com a administração da escola, com a coordenação de harmonia, pois ao contrario do que se pensa o grupo musical não tem pontuação própria na avenida, mas vem em outros quesitos como harmonia e samba enredo. (Coordenador Musical)</i>
<i>Sou primeira porta bandeira da escola, responsável por defender o quesito de mestre sala e porta bandeira na avenida. (Porta Bandeira)</i>
<i>É uma função que a pessoa tem que gostar de trabalhar com pessoas, saber ouvir muito e falar na hora certa. Tem que fazer com que as pessoas façam não só o que tu queres, mas o que vai ser bom para o bom resultado da Escola. (Harmonia e Evolução)</i>
<i>Coordenar a parte de ritmo da escola, formar um grupo, que vai envolver todos os diretores de bateria, todas as partes que precisam para montar esta orquestra da escola, e fazer com que isso tudo funcione não só na avenida, mas nos ensaios também. [...] (Bateria)</i>

**Quadro 9 – Discurso das descrições das funções de coordenação
(Fonte: entrevistas realizadas).**

A trajetória da Porta Bandeira foi descrita conforme experiência pessoal e profissional, além de seleção técnica:

eu tenho um passado de carnaval, da minha família. Minha bisavó foi uma das primeiras bailarinas negras de teatro municipal. Meu pai fez comissão de frente. Então sempre fui muito da dança, do samba e de escola de samba. [...]E quando me dispus a ser a porta bandeira houve um teste e tive que disputar com outras 03 meninas. E um mestre sala contratado ia escolher uma das meninas. Ficamos 03 ou 04 meses passando por vários testes até que fui escolhida.

Para a Coordenadora de Comissão de Frente a oportunidade de trabalhar na função aconteceu por indicação devido aos seus anos de experiência: uma aluna minha me ligou e disse que e ele (o Joel, Diretor de Carnaval) veio perguntar se ela conhecia alguma professora de dança ou coreógrafa que pudesse trabalhar na comissão de frente, então se lembrou de mim. E para conquistar este cargo hoje, a indicação é de muito conhecimento técnico e habilidades de liderança: tem que ter muita experiência como coreógrafa. Experiência como professora de dança também, porque você lida com um grupo e tem que ter didática. Muita humildade, muita disciplina, muito pulso firme, ter autoridade, e muita energia para conseguir, porque não dá para levar no “oba oba”.

Na Coordenação de passistas a trajetória para o cargo também foi de experiência profissional, e por histórico de participação na própria escola, e também aconteceu por indicação de colegas. E suas sugestões para quem almeja o cargo seguem com conselhos na área profissional:

eu acho que pra ser coordenadora de passista você tem que ter sido passista, [...] tem que entender bastante de dança e de coreografia. Então tem que ter noção de palco, de espaço, de deslocamento. Ter experiência como professora ou ter dançado bastante. Ter espírito de liderança (mais do que eu até), Muita vontade e não ter orgulho.

Para a Coordenadora de Ala Coreografada a indicação de amigos ao Diretor de carnaval também aconteceu em 2009 por sua experiência em outras escolas. E para assumir tal função

ela acrescenta à dica das coreógrafas: *tem que fazer com que a ala vire uma equipe!*

No entanto, para as demais funções entrevistadas, ao descrever como o cargo foi alcançado ou o que é preciso fazer para alcançar aquela posição, as respostas não seguiram o padrão das características funcionais, mas basearam-se em características de satisfação pessoal com foco no processo e não nos resultados que aquele cargo pretende alcançar, apresentando assim características de racionalidade substantiva, conforme os recortes a seguir.

Para o Mestre de bateria, há um componente substantivo que antecede às necessidades da função, ele o descreve como “um barulhinho do samba na cabeça” e faz uma explicação que vai além das características da racionalidade instrumental:

se ela não tem o barulhinho de uma bateria na cabeça, o barulhinho do samba na cabeça, então ela não tem aonde buscar isso, ou seja, ela não tem nada gravado dentro dela, então ela chega vazia. É a mesma coisa quando você vai desenhar uma coisa que você nunca viu, se eu te pedir para desenhar alguma coisa que tu nunca viu, agora. Tu não ias saber o que fazer ou como fazer, então obviamente seria muito mais difícil tu desenhares aquilo que você nunca viu.

Algumas características qualitativas tais como imprevisibilidade, voluntarismo e reciprocidade são percebidos em diversas partes do discurso. Muitos descreveram a trajetória ao cargo como um processo natural, uma contrapartida a alguma ação. O Coordenador de Barracão, por exemplo, diz que para aquela função *é um processo natural, [...] a pessoa tem que chegar com muita humildade e se colocar na postura de aluno, para quem tiver trabalhando contigo sinta que você tem a humildade de aprender e crescer. Ninguém aprende da noite para o dia um trabalho tão intenso como o de carnaval.* Outra sugestão unânime foi a de se identificar com alguma escola de samba, iniciando em qualquer atividade. Sugestões de *“escolher uma escola de samba e acompanhar”* (Coordenador Musical) e *“tem que participar, tem que conferir se uma escola de samba é tudo isso mesmo que dizem”* (Coordenador de Harmonia).

Há também discursos emocionais, dando a entender que o envolvimento emocional com a organização o impulsiona para a função desejada:

É primordial gostar do carnaval, gostar do que acontece no carnaval, gostar da exposição da qual as escolas se propõe no carnaval. Não basta só gostar, tem que se emocionar. Cantar o samba e sentir. [...] Eu iria até mais além, tem que amar. (Coordenadora de Comunicação).

Para os cargos da diretoria executiva, sua trajetória também é descrita por todos como um “processo natural” após a fundação da Escola de Samba, tendo em vista que todos que compõe a diretoria executiva fazem parte do grupo fundador da escola. E ao sugerir o que fazer para alguém iniciante, o que fazer para ser o diretor de uma escola de samba um dia, os discursos seguiram a linha substantiva:

não sei se uma formação formal seria o melhor caminho,[...]. Não tem um caminho muito lógico, dizendo que o primeiro passo que você precisa dar é esse, segundo aquele. Acho que a pessoa tem que começar a frequentar esse ambiente de escola de samba e ali ela vai se achar. (Diretor de Projetos).

Os demais diretores seguem a mesma linha: “E acho que você entra numa escola por amor a ela, é a maior forma de entrar, é você gostar daquela escola, gostar do trabalho.” (Vice-Presidente), “é preciso gostar muito desta área, ter a certeza que o carnaval não se resume ao desfile” (Diretor Musical) e “tem que ter credibilidade com o grupo que trabalha” (Diretor Financeiro). Logo, tais discursos não demonstram um processo específico ou delimitado pela organização para obtenção das funções específicas, mas que esta posição está pautada em conquistas sociais e determinações pessoais.

4.3.2 Dimensão Processos Organizacionais

Para identificar os processos organizacionais existentes, a entrevista buscou abordar pontos que determinassem a questão tempo de dedicação à função, prazos disponíveis às atividades, processo de delegação e organizacionais. Tais características podem demonstrar as atividades funcionais da

organização, e o discurso de seus tomadores de decisão indicam o seus respectivos pontos de vista.

As observações demonstraram uma forte tentativa, por parte de toda a organização, em criar processos e métodos. Porém, percebe-se que as reuniões, ensaios e eventos específicos não são previamente planejados e não há prazos estipulados. Os atores dedicam-se à sua atividade em horas livres ou folgas de sua atividade profissional principal, logo, esta dedicação apresenta um formato funcional, no que diz respeito ao uso do tempo disponível de forma eficaz. Desta forma, os processos organizacionais apresentaram-se predominantemente conduzidos por dados empíricos e falta de métodos claros.

Através das leituras dos depoimentos, optou-se por classifica-las em quadros com os depoimentos específicos a cada dimensão, selecionando-os entre áreas: diretoria executiva e coordenadores. Desta forma busca-se avaliar as dimensões nos níveis de tomada de decisão e não no nível individual a cada função.

Tempo de Dedicção

Diretoria Executiva	Coordenadores
<p>"Como é um trabalho voluntário, é suficiente, mais do que isso não dá. Pra fazer um trabalho ideal, profissional, seriam necessárias 06 horas diárias."</p> <p>"Tudo que fizemos até hoje, acho que poderia ter sido feito de uma maneira ainda melhor se pudéssemos nos dedicar somente nisso, mas infelizmente não é isso que acontece. "</p> <p>"Quando chega perto do carnaval, seria preciso mais tempo pra escola, então tua vida funcional atrapalha um pouco. Então precisaria sim de mais dedicação naquele momento, mas mesmo assim a gente faz na parte da noite, madrugada e as vezes consegue liberação do serviço pra se dedicar mais. Precisaria mais, mas não é exclusivo, pois temos nossa vida profissional."</p> <p>"Acho que hoje o tempo é suficiente pra dedicar a escola, mas naqueles meses mais próximos ao carnaval, me falta tempo. "</p> <p>"Temos reuniões semanais com todos os diretores da escola."</p>	<p>"Já temos pouco tempo pra se dedicar, trabalhamos durante o dia, a noite ensaiamos, o tempo que sobra fazemos estas correrias."</p> <p>"Tira praticamente fins de semana e duas horas por dia, quando não tem os ensaios que fica umas 3x por semana. No período de carnaval não tem dia nem hora."</p> <p>"Para fazer um trabalho ideal acho que teria que ser mais tempo. No mínimo de 4 a 5 dias por semana para fazer o trabalho evoluir visivelmente. Pois o trabalho da forma como está sendo feito a gente até vê que evolui, então tu vê um avanço mais um avanço muito pequeno perto do que poderia conseguir se tivesse um trabalho diferenciado."</p> <p>"Passou o réveillon é todos os dias da semana e eu não tenho cabeça para mais nada, só fico nisso."</p> <p>"Eu te dedica que todos os dias, pelo menos 04 horas eu me dediquei à escola. Mas não é suficiente."</p> <p>"Geralmente dois a três meses antes do carnaval, sendo que são três dias da semana no máximo duas horas por dia, e isso inclui feriados. Não acho suficiente."</p> <p>"Todos os dias eu ficava de umas 7 da manha a umas 16h, mas quando chega janeiro e fevereiro não tem hora pra sair."</p>

Quadro 10 - Processos operacionais relacionados ao tempo de dedicação (Fonte: entrevistas realizadas).

De todos os processos estudados nesta dimensão, o tempo de dedicação apresentou um discurso funcional, com algumas características da racionalidade substantiva. O discurso tenta oficializar a função, tentando prever o tempo de dedicação e encaixa-lo aos moldes do modelo econômico. Porém há uma realidade substantiva na imprevisibilidade e instabilidade da atividade, principalmente no período de carnaval, em que se percebe uma entrega além das razões funcionais, sem medir esforços. Juntamente com a análise documental e a observação, nota-se que o tempo de dedicação é totalmente instável, não há contrato formal a este respeito, tampouco controle de tempo para as funções específicas. Há, porém uma entrega excessiva e incalculável durante o período de dezembro até o carnaval.

Apesar disso, existe uma tentativa para torna-los funcional, pois demonstram um esforço em formalizar a sua dedicação com previsibilidade e em valores econômicos. Tais

discursos são percebidos na tentativa de dar credibilidade à função e à organização, pois a racionalidade instrumental nortearia uma atividade “oficial”. Conseqüentemente, esta racionalidade instrumental está predominantemente presente na Diretoria Executiva.

<i>Prazos</i>	
Diretoria Executiva	Coordenadores
"Normalmente o poder publico não respeita o prazo dos convênios, temos um processo de contratação de profissionais, temos um custo fixo mensal, e isso tudo é atropelado pelo não cumprimento das datas na assinatura do convenio."	"É muito corrido, acontece muita coisa em cima da hora."
"Esperamos conseguir nos libertar desta dependência, pois assim poderemos planejar melhor, conseguindo ter os recursos sem a dependência do poder publico, não teremos os problemas que temos hoje."	"O jornalismo é sempre em cima da hora, tem que cumprir deadline e na UIM não fugiu muito disso."
"O carnaval de Florianópolis não possui um cronograma porque ele ainda depende de verba pública e o cronograma das escolas é o cronograma em que o poder público coloca."	"Eu consigo adequar meus horários para fazer sobrar o mais tempo possível. "
"Mas acredito que dê tempo de organizar. Tem que acompanhar esse planejamento com a questão financeira da escola."	"A escola erra nesta correria, mas também os próprios profissionais falham."
"Com relação ao desfile os prazos são sempre limitados pois dependemos de muitas situações para realizarmos o nosso trabalho, a dependência e a falta de empenho do poder publico nos atrapalha bastante na organização."	"Eu acho um prazo normal, dá para trabalhar bem. E coreografo é acostumado com prazos para coreografia."
"A direção da escola geralmente é dividida para auxiliar o processo de trabalho, temos diretores que auxiliam todo processo e as coordenações de quesitos também são fundamentais para o sucesso desse trabalho."	"O prazo de preparo é muito bom, pois temos o ano todo. O problema é o tempo de desfile pois tudo acontece ali."
	"O prazo de montar em geral é um tempo suficiente se fosse uma realidade um pouco diferente do que a gente tem hoje. (sem cultura do samba)."
	"O tempo pra equipe trabalhar é suficiente. Talvez se tivesse um barracão maior seria mais produtivo."

Quadro 11 - Processos operacionais relacionados aos prazos da função (Fonte: entrevistas realizadas).

O mesmo fenômeno anterior acontece ao avaliar os prazos existentes. A racionalidade instrumental apresenta-se com mais clareza, pois os coordenadores contratados comparam os prazos da função na Escola de Samba aos prazos da própria profissão exercida ou, quando inexistentes formalmente, justificam este processo com o foco nos resultados pretendidos. Ainda mais marcante é o discurso da Diretoria Executiva que planeja toda a atividade do ano, e demonstra a preocupação de suas decisões estarem amarradas às decisões do poder público.

Delegação / Centralização

Diretoria Executiva	Coordenadores
"Sou uma pessoa muito centralizadora. Primeiro tenho que ficar sabendo tudo dentro do meu departamento pra depois delegar. "	"Na verdade sempre sozinha , mais sempre tenho a sorte de ter parceria dos próprios componentes." "Eu preciso delegar isso principalmente porque eu não posso estar em cima do carro." "Então a responsabilidade é minha, eu uso a equipe mais como conselho mesmo, mas a decisão eu não divido com ninguém não."
"Dividimos as tarefas entre nós"	"Acho que é o tempo todo, ou só descansa quando está dormindo, ou nem isso porque até dormindo a bateria vem na cabeça." "É tudo comigo. Eu sou muito centralizadora."
"Nossa diretoria é organizada de forma que cada um tem sua responsabilidade formal, mas a gente sempre trabalha junto."	"Há o coordenador geral e os coordenadores de setor, e o coordenador não consegue estar presente em todos o setores ao mesmo tempo. " "Hoje em dia divido muito mais do que no começo, tem os diretores de bateria, eles dividem toda essa responsabilidade comigo, ajudar a criar tudo que envolve a bateria, eu tento colocar todo mundo sempre junto."
Existem as funções como se fosse uma empresa, mas a gente procura trabalhar em grupo.	"Trabalhar com a equipe é tipo uma conquista, a gente tem que ir tratando todo mundo bem, e fazendo um relacionamento pra que tudo saia com harmonia. Mas eu sou o responsável geral, o cascudo sempre vem em mim."

Quadro 12 - Processos operacionais relacionados ao processo de delegação (Fonte: entrevistas realizadas).

O processo de delegação ou centralização ocorre com a mesma força de racionalidade instrumental existente nas motivações econômicas. Predominam os sentimentos de obrigatoriedade da função, cálculo das consequências e o foco no resultado. Embora exista tanto a delegação quanto a centralização, estas sempre são justificadas funcionalmente, de acordo com a característica de cada cargo.

Neste sentido, os processos organizacionais apontaram naturalmente uma racionalidade instrumental nesta dimensão, assim como, quando há ausência destes processos há o discurso de sua necessidade para o sucesso da função. Nele também foram manifestadas justificativas funcionais para que algum fenômeno ocorra ou pela falta dele.

4.3.3 Dimensão Feedback

Ao investigar os processos de avaliação realizados nesta organização, percebe-se que há internamente um único momento para avaliação interna formal, e ela ocorre uma vez ao ano, quando as atividades reiniciam após o desfile de carnaval.

Foi observado que esta avaliação é realizada apenas pela diretoria executiva, em que discutem as atividades realizadas por todos os coordenadores contratados, assim como as atividades da própria diretoria. Esta reunião de avaliação não é executada por uma ferramenta específica ou com metodologias específicas. Porém a tomada de decisão é centralizada nestes atores, que não utilizam os níveis intermediários para sua condução. Neste episódio há uma forte centralização das decisões estratégicas, porém não há uma ferramenta específica para a sua condução, nem ferramentas de devolução de resultados e feedback.

Esta reunião é tratada como uma avaliação informal por todos os membros da diretoria executiva, porém a sua realização foi formalmente comprovada nas entrevistas.

Realizamos todos os anos logo após o carnaval uma avaliação geral dos trabalhos que sempre são muito produtivas, o resultado dessa avaliação é fundamental para o início dos trabalhos seguintes visando profissionais, coordenações e equipes de trabalho. (Presidente)

Esta reunião de avaliação foi tratada como um hábito, pelos diretores, e a pesar de darem início às atividades do ano seguinte, esta não gera qualquer *feedback* formal às equipes subordinadas. Assim como não há formalidade na avaliação, os seus resultados influenciam decisões apenas da cúpula estratégica, que define, inclusive, os profissionais que trabalharão no ano seguinte. Ela avalia todo o trabalho do ano, assim como o dia do desfile.

A avaliação do desfile em si, os resultados e notas alcançadas por cada quesito, foram pouco citados entre a cúpula estratégica. Percebe-se nos discursos que o resultado geral da escola no dia do desfile influencia na avaliação, mas não é parte fundamental dela. Já pelo grupo de coordenadores o desfile é unanimemente citado, como uma das formas que o seu trabalho é avaliado, na visão dos jurados e como a LIESF assim o

determina. É uma forma racionalmente instrumental de avaliação, que influencia diretamente a tomada de decisão da linha intermediária:

Sou avaliada primeiramente pela nota do quesito mestre sala e porta bandeira. Os diretores podem falar que a nota não é o mais importante, mas acho que é, pois é muito prejuízo pra escola perder em um quesito. Outra forma que somos avaliados é através do nosso comprometimento. Se faltarmos ensaios, se cumprimos os compromissos da escola, se estamos bem apresentáveis. Tecnicamente (dança) não recebo feedback de ninguém da escola. (Porta-Bandeira)

Apesar de existir esta avaliação sobre uma competição entre as Escolas de Samba, a avaliação da diretoria tem um grande peso para todos os profissionais. Mas o discurso relacionado a este tipo de avaliação aparece como mais uma função a ser executada, e que em alguns casos outras avaliações recebem maior peso, como por exemplo, a avaliação anual da diretoria.

As avaliações que eu me preocupo mais são as dos ritmistas e a da diretoria da escola, pois são os que sabem mais a fundo o que está acontecendo, pois no dia do desfile pode acontecer uma tragédia qualquer e dar alguma coisa errada ali, e por aquilo colocar um trabalho, que pode ter sido bem feito o ano inteiro, e por um erro qualquer ser mal avaliado. Ser julgado ali na avenida é meio esquisito. (Mestre de Bateria)

Nesta passagem o coordenador declara que a avaliação informal de sua equipe, bem como a avaliação da diretoria é a que mais impactam para a sua atividade. Outros coordenadores também suportam esta característica afirmando que e esta avaliação que os mantém nesta posição na Escola:

eu quero que eles (a diretoria) que me contrataram confiem, gostem. Depois que agrade os jurados, obviamente, pra ganhar as 03 notas dez, e que agrade o publico. Mas acho que se não agradei jurado, mas agradei o publico, a plateia curtiu, a crítica, a mídia, foi tudo muito bem comentado, fico

feliz, meu trabalho foi bem feito. (Coordenadora da Comissão de Frente).

Alguns discursos deixam, inclusive, explícitos que o resultado do desfile nem sempre é compatível com a análise feita pela própria Escola:

A avaliação é imediata, a gente toma "bronca" no ensaio mesmo, a coordenadora de harmonia já vem com cara feia, e vem a diretoria também. Porque nem o resultado do desfile é avaliação, já vi a melhor escola na avenida ficar em último porque algum problema político aconteceu ou porque caiu a cabeça de um bicho no meio do desfile. A avaliação da avenida é nossa, já a gente já ganhou dois dez na avenida e eu achei péssimo. Então para mim a avaliação do desfile não conta. É igual o melhor time nem sempre é campeão. (Coordenador Musical)

Os discursos mesclam-se na busca de um resultado funcional, do resultado esperado pelo desfile e pela diretoria, ao impacto que a sua atividade pode ter na comunidade.

Mesmo com a valorização pelo resultado oficial do desfile, é unanimidade a preocupação também com o *feedback* dado pela comunidade: *é uma sensibilidade muito grande em uma Escola de Samba no trato com as pessoas, principalmente, porque a gente não pode passar uma imagem que não quer, pois todo mundo enxerga os resultados. Claro que eu fico muito contente em ter participado de vitórias do carnaval, quanto ao resultado do desfile eu sou muito crítico, tem impacto direto no meu trabalho. (Coordenador de Barracão)*

Esta mesma preocupação com a avaliação da comunidade torna-se ainda mais evidente naquelas funções que não possuem um quesito formal de avaliação do desfile, e que dedicam seus resultados à avaliação da diretoria e avaliação popular. É o caso das alas coreografadas, das assistas e das assessorias de apoio: *sou avaliada pela diretoria, pela comunidade! Os resultados estão pelos anos que ainda estou na escola, os elogios, e lembranças dos trabalhos até hoje. (Coordenadora de Ala Coreografada).*

Estamos sempre sendo testados, sempre tendo que provar as coisas. [...] Esse feedback eu tinha da diretoria e dos integrantes da UIM. Nesse sentido verbal, mas bem informal. (Coordenadora de Comunicação)

Uma das coordenadoras manifestou o impacto imediato de seu trabalho sob o olhar de todos, além de indicar que não haver uma avaliação formal faz com que o trabalho artístico flua.

Na verdade eu acho que sou avaliada pelo mundo inteiro, pela comunidade, pelas passistas, pela coordenação de harmonia, totalmente pela diretoria. O retorno é instantâneo, pela reação das pessoas. Mas por ser assim você também não tem certeza se o retorno é verdadeiro. Mas desta forma eu acho bom porque deixa fluir o trabalho, porque se a pessoa para pra avaliar ela não curte tanto aquele momento, facilita o trabalho artístico e subjetivo como deve ser.

Ao discursar sobre o processo de *feedback*, ou como cada entrevistado é avaliado, nota-se que há uma forte influência da gerencia executiva nos trabalhos realizados, e a avaliação vindo da cúpula estratégica tem impacto nas decisões.

Porém, de forma geral, a avaliação mais comentada por todos os entrevistados é a avaliação do povo, da comunidade e das pessoas envolvidas com a própria escola. Essa avaliação não possui método nem regras, é resultado de um trabalho anual, e inclusive, da emoção causada no dia do desfile. Este *feedback* é totalmente qualitativo e não pode ser mensurado, tendo características marcantes de racionalidade substantiva.

4.3.4 Dimensão do Papel desempenhado na Escola de Samba

Esta dimensão compreende as questões que envolvem a decisão de realizar esta função e visualiza-la no presente e no futuro. Tentando avaliar esta prospecção de carreira, inclusive para outras organizações, buscou-se saber quais os fatores que poderiam levar estes entrevistados a executar esta mesma atividade em outra Escola de Samba, em sua quase totalidade nem imaginariam esta situação.

Se fosse mandada embora hoje, eu gostaria de continuar a trabalhar como porta bandeira. Se for uma coisa natural de eu poder ter meu tempo e alcançar meus objetivos, prefiro parar e fazer outra coisa na própria Escola do que ser porta bandeira de outra Escola, por que acho que tem coisas que valem mais na vida. Acho que a identidade que tenho com a União da Ilha é muito importante. Vejo grandes profissionais do samba que mudaram de Escola e que não são tão reconhecidos e tão referências, como outros que talvez não foram tão bons, mas que permaneceram numa entidade criaram um vínculo, deixaram um legado. Acho que isso vale mais. (Porta Bandeira)

A totalidade dos entrevistados não demonstrou interesse em ser contratado por outra escola de samba, de quatorze, dez informaram que nada os faria realizar tal atividade em outra organização desta natureza, pois sua fidelidade na realização da função é relacionada especificamente a esta organização. Os outros quatro também não demonstraram interesse pessoal algum, porém comentaram que apenas uma decepção muito grande nesta escola, e até aliada a uma proposta financeira muito boa na escola contratante, os fariam pensar nesta hipótese.

- “Não vou dizer nunca, mas sei lá, caso eu tenha um decepção muito grande, alguém me destrata de uma forma infundada, aí eu sairia, mas nunca imaginei, e mesmo assim tinha que ser muito dinheiro!”
- “Só se fosse um contrato muito grande, aí talvez eu parasse para pensar”.
- “Só mesmo se um dia a escola não me quisesse mais.”
- “Não podemos nunca dizer nunca. Só uma situação estranha dentro da escola, nunca saberemos o dia de amanhã. Não passa pela minha cabeça hoje trabalhar em outra escola.”

Estas respostas nos apresentam que os motivos para realizar a atividade na escola atual são baseados na racionalidade substantiva, assim como o motivo que os faria sair.

Após o acontecimento de uma situação substantiva, a racionalidade instrumental prevaleceria com a hipótese de um reconhecimento financeiro de outra organização.

4.3.5 Dimensão Motivação

Para tal foi solicitado que os entrevistados avaliassem o porquê realizam tal atividade hoje, e projetassem a realização desta atividade em outra escola de samba. As respostas desta dimensão foram de grande maioria com características substantivas, tendo como resposta mais recorrente o “amor pela Escola”. Apresentaram respostas com justificativas completamente qualitativas, argumentos sentimentais e baseados em valores éticos, com sentimentos de voluntariado de quem não mede esforços para manter aquela atividade. Como exemplo são sentimentos como:

- *“Faço porque amo o que faço, simplesmente. Não tem outra explicação.”*
- *“Quería fazer algo que eu sentisse prazer, que eu gostasse e que tivesse muito no meu íntimo.”*
- *“Porque gosto muito do que faço. Pela gratidão que tenho pelo povo da Lagoa”.*
- *“Onde faço as coisas com o coração, com alegria, é dentro do samba.”*
- *“Estou ali pela escola, é muito amor por isso.”*
- *“Meche muito com o ego da gente. É prazeroso, tu se sentes bem com aquilo, aumenta a autoestima.”*
- *“Tem que gostar, porque se não gostar a gente não consegue fazer.”*

Na tentativa de explicar a sua resposta, a Coordenadora de Comunicação tentou sintetizar o porquê que tais sentimentos afloram na escolha desta função na Escola de Samba:

o engajamento popular, da união das pessoas pra fazer alguma coisa, essa união em torno do preparar algo para apresentar, colocar ali toda sua emoção e mostrar na avenida essa emoção. O dia da avenida é o ponto máximo da emoção de uma pessoa. Acho que hoje as pessoas estão precisando trabalhar suas emoções e mostrar, botar pra fora, e a Escola de Samba é uma oportunidade disso.

Logo, o motivo por estas pessoas ocuparem estes cargos atualmente passa por características predominantemente de racionalidade substantiva, tendo apenas alguns indícios de racionalidade instrumental, quando três dos coordenadores contratados defendem que o reconhecimento financeiro hoje ajuda na execução da atividade, por tratar-se na maioria dos casos de um início voluntário, porém este fator de racionalidade instrumental atinge um nível de importância em menor intensidade do que as demais características substantivas, nesta dimensão estudada.

4.4 AS RACIONALIDADES PARA A TOMADA DE DECISÃO DA ORGANIZAÇÃO

Após o levantamento das evidências de cada racionalidade nas dimensões adotadas, foi elaborado um quadro com a definição de qual racionalidade predomina em cada dimensão, e separada em dois níveis de decisão, a Cúpula Estratégica, representada pela Diretoria Executiva ou “Alta Administração” e a Linha Intermediária e Assessoria, representada por todos os demais coordenadores de setor entrevistados representados pela coluna “Níveis intermediários de decisão”. Este formato permitiu realizar um estudo transversal das características encontradas relacionadas a cada nível de tomada de decisão.

Analisando apenas os níveis intermediários, percebe-se que, em um quadro geral, das cinco dimensões pesquisadas apenas a dimensão Função/cargo na organização teve um discurso propriamente instrumental. Esta dimensão apresentou uma preocupação em detalhar as funções e resultados pretendidos, para o qual eles foram contratados. A dimensão Processos Organizacionais também apresenta discursos da racionalidade instrumental, mas este se apresentou como consequência da primeira dimensão, em uma tentativa de formalizar a sua função, porém o discurso prático desta dimensão apresenta-se fortemente influenciado pela racionalidade substantiva. Podendo ser considerada, então, a dimensão processos organizacionais como dividida na presença

das duas racionalidades, com uma prática mais voltada à racionalidade substantiva.

	Níveis intermediários de tomada de decisão	Alta administração
Função/Cargo na organização	A delimitação das funções é claramente e consequentemente movidos pela racionalidade funcional. Os indicadores presentes apontam uma preocupação da organização em, justamente, tornar cada vez mais funcional esta dimensão. Os indicadores encontrados que se destacam: foco no resultado, previsibilidade, cálculo de consequências, redistribuição e reconhecimento financeiro.	A delimitação das funções da diretoria é claramente movida pela racionalidade funcional. Suas funções e modelo para tomada de decisões estão previstos em estatuto. Os indicadores encontrados que se destacam: foco no resultado, previsibilidade, estabilidade, cálculo de consequências, redistribuição e definição das funções obrigatórias a cada componente da Diretoria Executiva.
Processos organizacionais	Apesar de, em muitas coordenações não existirem processos organizacionais formais, o discurso dos entrevistados caminha no sentido tentar alcançar os objetivos formais para uma caracterização funcional. Os discursos sobre o tempo de dedicação à função demonstram uma tentativa de formalizar a sua dedicação com previsibilidade e em valores econômicos. <i>Porém há uma realidade substantiva na imprevisibilidade e instabilidade da atividade, principalmente no período de carnaval, em que percebe-se uma entrega além das razões funcionais, sem medir esforços.</i>	Os processos organizacionais são vistos pela cúpula estratégica de forma predominantemente racionalista funcional. Seu tempo de dedicação é contrabalanceado com sua vida profissional, os prazos disponíveis são amarrados às decisões do poder público e a tomada de decisão é descentralizada através de uma diretoria colegiada e divisão de funções.
Feedback	<i>Presença predominante da racionalidade substantiva, partindo da análise dos discursos que ignoram as vias formais de avaliação e utilizam métodos substantivos, justificada pelos seguintes indicadores: foco no processo, imprevisibilidade, instabilidade, não mede esforços, análise qualitativa, reciprocidade, e valores éticos. Com uma pequena presença do indicador funcional referente à obrigatoriedade da função, com o foco no resultado esperado pela diretoria.</i>	Presença marcante de racionalidade funcional, tendo como principal ferramenta de avaliação de resultados a nota dos jurados ao desfile e a reunião anual de avaliação. Presença predominante dos indicadores: foco no resultado, cálculo das consequências, previsibilidade, análise quantitativa, redistribuição e valores econômicos.
Papel na organização	<i>Presença predominante de racionalidade substantiva, justificada pelos seguintes indicadores: valores éticos, satisfação pessoal, reciprocidade, indicadores qualitativos e realização de tal atividade sem medir esforços. O principal motivo de abandono do papel que desempenha nesta organização é apontado como uma grande decepção dentro da própria organização.</i>	<i>Presença predominante de racionalidade substantiva, justificada pelos seguintes indicadores: voluntariado, valores éticos, satisfação pessoal, reciprocidade, indicadores qualitativos e realização de tal atividade sem medir esforços.</i>
Motivação na organização	<i>A frase "amor pelo que faz" aparece de forma frequente. As principais motivações são justificadas com palavras estritamente substantivas como prazer, emoção, amor, satisfação, auto estima. A racionalidade substantiva prevalece, com breve comentários em dois entrevistados sobre o apoio financeiro que acompanha o prazer de realizar a atividade.</i>	<i>A frase "amor pelo que faz" aparece de forma frequente. As principais motivações são justificadas com palavras estritamente substantivas como prazer, emoção, amor, satisfação, auto estima. Há evidente predomínio da racionalidade substantiva.</i>

Quadro 13 - As racionalidades na tomada de decisão.

Nas dimensões seguintes, a de *feedback*, papel na organização e motivação, apresentam predominantemente em seus discursos a presença da racionalidade substantiva. Tais características são destacadas por indicadores qualitativos, de imprevisibilidade, pelo foco no processo, por justificativas de não medir esforços, por basearem suas decisões em valores éticos, pela reciprocidade da atividade principalmente pela satisfação pessoal. Logo, uma análise geral do quadro permite concluir que das dimensões estudadas nesta organização, a racionalidade substantiva prevalece nos tomadores de decisão de linha intermediária.

Analisando apenas o nível da alta administração, percebe-se que a uma maior presença de racionalidade instrumental em três dimensões específicas, o cargo/função (assim como nas linhas intermediárias), nos processos organizacionais e na avaliação ou *feedback*. Estas três dimensões demonstraram um forte discurso funcionalista, em que são apresentados indicadores e regras estatutárias, aparece uma preocupação em seguir modelos e uma operação amarrada a órgãos reguladores e governo, assim como o *feedback* é realizado através de análise cuidadosa de resultados, demonstrando assim indicadores de foco no resultado, cálculo de consequências, análise quantitativa e valores econômicos como determinantes.

Apesar de apresentar uma forte racionalidade instrumental, a alta administração demonstrou equivalência em discurso com a linha intermediária em duas dimensões: papel na organização e motivação. Nestas duas os discursos de todos os entrevistados, independente da posição na organização, apresentam uma forte presença da racionalidade substantiva. A alta administração é marcada pelo voluntariado, pela satisfação pessoal e valores éticos.

A análise geral do quadro permite concluir que, das dimensões estudadas nesta organização, a racionalidade instrumental prevalece nos tomadores de decisão de alta administração em três das cinco dimensões avaliadas, enquanto que a linha intermediária apresenta características de racionalidade instrumental apenas na dimensão função, tendo a racionalidade substantiva como predominante nas demais dimensões.

4.5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da verificação das racionalidades substantiva e instrumental no processo decisório, a pesquisa optou pela estruturação de três formas de compreensão desta Escola de Samba.

Considerando a compreensão dos atores envolvidos, percebeu-se que a Escola de Samba era entendida segundo três contextos diversos: a Escola de Samba enquanto Organização que para os atores representa o todo, a Escola de Samba como instituição/empresa; a Escola de Samba enquanto Operação, que se refere aos processos, atividades e ações empreendidas para a consecução dos resultados esperados; e a Escola de Samba enquanto Administração a qual os atores se reportam como sendo o corpo dirigente principal, ou a gestão estratégica da Escola de Samba.

Enquanto Organização, a percepção da expressão da racionalidade substantiva está viva em sua prática, pois demonstra um discurso preponderantemente qualitativo. Porém, é bastante influenciada pela racionalidade instrumental em seu discurso, o que se configura naturalmente pela característica organizacional da busca pela eficácia, e as teorias que a acompanham determinando uma estrutura formal exigida e suas ferramentas necessárias. Estas ferramentas de eficácia organizacional estão presentes nos discursos, como uma forma ideal de escola de Samba, porém ainda não vivenciada na prática. Esta característica é marcante nos discursos em uma tentativa de “profissionalizar” a organização Escola de Samba.

Há que se ressaltar que não é necessariamente do discurso meramente qualitativo que se evidencia a racionalidade substantiva, mas o cruzamento dos indicadores a partir da percepção dos atores envolvidos.

Enquanto Operação acontece uma forte atuação da racionalidade substantiva. Esta perspectiva tem como base os processos e as pessoas, trazendo um discurso qualitativo, com foco em processos, logo a eficiência dá lugar à efetividade, e as os indicadores de sucesso operacional baseiam-se em valores

éticos. A satisfação pessoal acompanha toda a prática operacional, que está fortemente ligada ao desfile de carnaval.

Enquanto Administração há uma forte atuação da racionalidade instrumental, tendo em vista que a Diretoria Executiva executa suas atividades balizadas primeiramente por definições do poder público, e pelo apoio privado que a organização é submetida. O discurso predominante está apoiado no orçamento anual da organização e suas ações estratégicas estão fortemente adaptadas a ele.

Com o objetivo de passar este cruzamento mais didaticamente, esta perspectiva foi reunida no quadro a seguir.

As racionalidades Instrumental e Substantiva na Escola de Samba União da Ilha da Magia

Organização	Operação	Administração
<p>A dimensão organizacional demonstra-se dividida. Apresenta um discurso bastante instrumental, na busca de “profissionalizar” as atividades da Escola de Samba, assim como criar métodos compatíveis às funções das organizações tradicionais. Porém há uma realidade substantiva, em que seus integrantes agem de forma imprevisível e com fortes influências de valores éticos. A dedicação que vai além de sua obrigatoriedade e seu reconhecimento extrapola o reconhecimento financeiro. Esta dimensão mostra-se substantiva em sua prática, mas instrumental em seu discurso.</p>	<p>A operação desta organização demonstrou a existência de uma realidade com predominância de características qualitativas, profundamente conduzidas por valores éticos e pela satisfação pessoal. Tendo em vista que há uma naturalidade de atividades voluntárias, e ao mesmo tempo dedicam-se sem medir esforços. Logo há predominantemente a racionalidade substantiva em sua operação.</p>	<p>A dimensão Administração demonstrou-se predominantemente movida pela racionalidade instrumental. Além de depender diretamente de regras externas vindas do poder público, e verbas vindas de empresas privadas, as decisões são elaboradas em consequência a estas ações.</p>

Quadro 14 - Racionalidades Instrumental e Substantiva na União da Ilha da Magia.

A pesquisa possibilitou ratificar que nem sempre as organizações são totalmente subjetivas ao se interpretar apenas o seu foco, o processo ou organização respectivo. Reforçando-se que não é o discurso qualitativo que transforma a decisão em substantiva, mas sim a práxis deste discurso qualitativo na ação administrativa.

Percebe-se que o contexto do empirismo e do idealismo associados a uma Escola de samba, ensejando o reforço de uma razão não pura na perspectiva Kantiana (Niquet, 2008) à medida que a decisão esta calcada em valores, há uma racionalidade instrumental marcante. Esta deriva do aprendizado das funções da administração.

Assim como na Administração, as estratégias de desfile são igualmente movidas por agentes externos e funcionalmente seguidas, é o caso das regras estipuladas pela Liga das Escolas de Samba. Os requisitos mínimos para desfile, assim como os critérios de avaliação para cada quesito são sumariamente considerados em cada decisão da cúpula estratégica. Este setor realiza avaliações quantitativas, utilizam indicadores com foco no resultado, cálculo de consequências e os valores econômicos como determinantes, a fim de maximizar os recursos recebidos. Paradoxalmente, no momento do desfile há a concretização da administração científica.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito maior, entender de que modo às racionalidades instrumental e substantiva de comportam em diferentes níveis de tomada de decisão da Escola de Samba União da Ilha da Magia. A pesquisa de campo possibilitou identificar características numa organização formal, que a diferencia de muitas organizações tradicionalmente estudadas.

A primeira característica efetivamente marcante que revela uma forte diferença da prática racional substantiva e instrumental na organização Escola de Samba se traduz na coexistência de duas estruturas organizacionais: a estrutura institucional formal e a estrutura operacional. Nelas há a participação dos mesmos agentes, porém em conformidade de inversão de poderes, dependendo da estrutura que se observa.

Paradoxalmente a estrutura organizacional operacional se revelou pouco ou nada instrumental, do ponto de vista racional. Ratificando esta informação, no objeto principal da escola, que é o evento do desfile de carnaval, a liderança da organização migra da estrutura institucional formal para a estrutura organizacional.

Este fenômeno organizacional pode estar relacionado ao fenômeno de dissolução de posições sociais que caracteriza os dias de festa deste feriado nacional, o carnaval. Como resgata Da Matta ao comparar o desfile de carnaval ao feriado pátrio.

Os discursos do Dia da Pátria e do carnaval estão, pois, relacionados entre si por meio de uma lógica aparentemente simples. No Dia da Pátria, há um reforço da hierarquia, que é realizado de modo aberto e manifesto no início e no clímax do acontecimento[...]. No carnaval, porém, a festa enfatiza uma dissolução do sistema de papéis e posições sociais, já que os *inverte* no seu decorrer, havendo, contudo uma retomada desses papéis e sistemas de posições no final do rito, quando se mergulha novamente no mundo cotidiano. (DAMATTA, 1997, p. 69).

Ao se aferir os níveis intermediários e básicos da tomada de decisão com a alta administração no que tange a função organizacional, processual, de *feedback*, de papel desempenhado e da motivação na organização pôde-se perceber que preponderantemente a dimensão da função/cargo exercida na organização a racionalidade instrumental é transversal, tanto na alta administração quanto nas linhas intermediárias de tomada de decisão.

Quando se fala da motivação para o trabalho, e do papel/carreira na organização, provavelmente de modo diferente a muitas organizações formais, a racionalidade substantiva também migra transversalmente nos dois extremos da tomada de decisão. Já nas dimensões de processos organizacionais e *feedback*, o recorte é realizado inversamente, enquanto para a alta administração estas dimensões apresentam uma grande racionalidade instrumental, para os níveis intermediários predomina a racionalidade substantiva.

De forma geral, a análise pode verificar que há uma forte expressão da racionalidade instrumental no nível mais alto de tomada de decisão, e inversamente, uma forte expressão de racionalidade substantiva nos níveis intermediários.

Com relação à práxis da racionalidade substantiva e instrumental no processo decisório, foi possível identificar três “tipos” de escolas de samba, a Escola de Samba enquanto Organização, a Escola de Samba enquanto Operação e a Escola de Samba enquanto Administração.

Enquanto Organização, a percepção da expressão da racionalidade substantiva está viva em sua prática, mas é bastante influenciada pela racionalidade instrumental em seu discurso, principalmente na tentativa de “profissionalizar” suas atividades.

Enquanto Operação acontece uma forte atuação da racionalidade substantiva, sua operação está fortemente ligada ao desfile de carnaval e em suas atividades predominam justificativas de valores éticos e satisfação pessoal.

Enquanto Administração há uma forte atuação da racionalidade instrumental, pois há um forte discurso em seguir modelos e uma operação amarrada a órgãos reguladores e poder público, assim como fazem avaliações quantitativas,

utilizam indicadores com foco no resultado, cálculo de consequências e os valores econômicos como determinantes.

Tomando por base o referencial de Mintzberg (2003) para efeitos de análise da relação das racionalidades para a tomada de decisão, foi possível ratificar uma perspectiva de racionalidade instrumental nos altos níveis de tomada de decisão, ou seja, uma racionalidade instrumental muito mais patente e evidente nos processos decisórios da Gerência Executiva da União da Ilha da Magia.

Já nos níveis intermediários, apresentaram-se predominantemente características de racionalidade substantiva, ou seja, uma racionalidade substantiva muito mais patente e nos processos decisórios dos Coordenadores dos setores da União da Ilha da Magia. Com exceções pontuais às coordenadoras que possuem a profissão de coreógrafas, que trazem consigo a racionalidade desta função em suas atividades na Escola. Inclusive, de todo o eixo substantivo que se esperava encontrar dentro do desfile, a formalidade substantiva permeia de forma clara na coreografia, além da função marcadamente técnica da Coordenação de Evolução ao realizar a atividade de coordenar e cronometrar o desfile.

Na compreensão do discurso da racionalidade substantiva e da racionalidade instrumental dentro do processo decisório de uma organização como a Escola de Samba, o paradoxo final é que embora os critérios de análise quantitativos e qualitativos que levam ao título de Campeã do Carnaval à Escola de Samba sejam os balizadores do desfile, eles não são determinantes para a vida de quem está dentro de uma Escola de Samba. Ratificado pelo discurso do Mestre de Bateria:

No dia do desfile pode acontecer uma tragédia qualquer e dar alguma coisa errada ali, e por aquilo colocar um trabalho, que pode ter sido bem feito o ano inteiro, e por um erro qualquer ser mal avaliado. Ser julgado ali na avenida é meio esquisito. (Mestre de Bateria)

Com isso, cada vez mais se percebe o desprendimento dos tomadores de decisão da organização à estrutura formal organizacional no dia de entrega do principal produto da Escola de Samba, o desfile de carnaval.

Ao observar as funções da administração e analisar a Escola de Samba e sua interação com as racionalidades instrumental e substantiva, pode-se concluir também que, independentemente da racionalidade que está subordinado o aspecto da tomada de decisão, mesmo com a grande influência da racionalidade substantiva, paradoxalmente é na avenida, durante um desfile de carnaval, que ela preserva com clareza os postulados da administração científica, no papel exercido dentro de cada setor desta organização.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Para dar sequência a este estudo, sugere-se que futuros trabalhos investiguem ainda diferentes dimensões para o tema e objeto de estudo:

- Realização deste estudo das racionalidades substantivas e instrumentais como comparativo entre a organização Escola de Samba e organizações de outros setores da indústria.
- A análise mais aprofundada do exercício da liderança em cada uma das etapas de tomada de decisão da Escola de Samba.
- A utilização da etnografia como estratégia de pesquisa em Escolas de Samba a fim de compreender melhor a complexidade de determinados fenômenos sociais presentes nesta organização peculiar.
- Aprofundamento do contexto de racionalidades substantivas e instrumentais neste objeto de estudo, buscando uma abordagem da dialética e da dialogicidade das racionalidades neste contexto.

REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em 29 de julho de 2013.

BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo: Atlas, 1979.

BERNARD, C. O bê-á-bá das escolas de samba. Florianópolis, SC: Diálogo Cultura e Comunicação, 2001.

BERTERO, Carlos O. Nota Técnica: A coruja de Minerva - reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e Novas Direções. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 2. São Paulo: Atlas, 1999.

BLASS, Leila Maria da Silva. Desfile na avenida, trabalho na escola de samba: a dupla face do carnaval. São Paulo (SP): ANNABLUME, 2007.

BUTLER, Richard, Les Davies, Richard Pike, and John Sharp. 1991. "STRATEGIC INVESTMENT DECISION-MAKING: COMPLEXITIES, POLITICS AND PROCESSES." Journal Of Management Studies 28, no. 4: 395-415. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

CAPES. Periódicos CAPES. Disponível em: <www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 29 de julho de 2013.

CHANLAT, J-F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol III. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CLEGG, S.; DUNKERLEY, D. Organization, class and control. London: Routledge & Kegan, 1980.

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e Novas Direções. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 2. São Paulo: Atlas, 1999.

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Ação e Análise Organizacionais. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

COHEN, Michael D., James G. March, and Johan P. Olsen. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17, no. 1 (March 1972): 1-25. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMATTA, Roberto. Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAMATTA, Roberto. O que faz Brasil, Brasil? Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DRUCKER, Peter F. O gerente Eficaz. 8ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

EBSCO. EBSCO Publishing. Disponível em: <www.search.ebscohost.com>. Acesso em: 29 de julho de 2013.

ESTEVEZ DE VASCONCELLOS, M. J. Pensamento sistêmico. O novo paradigma da ciência. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2005

ETZIONI, Amitai. Mixed Scanning: uma “terceira” abordagem de tomada de decisão. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009.

ETZIONI, Amitai. Reexame da estratégia mista de decisão. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009.

FAHEY, Lian e RANDALL, Robert M. MBA: curso prático estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARIAS, Julio Cesar. Bateria – O coração da Escola de Samba. Rio de Janeiro: Litteris, 2010.

FARIAS, Julio Cesar. Harmonia de escola de samba: teoria e prática. Rio de Janeiro: Litteris Ed., 2012.

FARIAS, Julio Cesar. O Enredo de Escola de Samba. Rio de Janeiro: Litteris, 2007.

FAYOL, Henry. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ed. São Paulo, Atlas, 1989.

FENERICK, José Adriano. Nem do morro nem da cidade: as transformações do samba e a indústria cultural, 1920-1945. São Paulo: FAPESP, Annablume, 2005.

GARVIN, David A. Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, Renata de Sá. A dança nobre do carnaval. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2010.

HALL, Richard. Organizações: estrutura, processos e resultados. 8ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise . Brasília: Ed. UnB, 2009

HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; MORETTO NETO, Luís. Administração: (introdução e teorias). Florianópolis, SC: SEAD/UFSC, 2006.

KNIGHTS, David, and Fergus Murray. 1992. "Politics and Pain in Managing Information Technology. A Case Study from Insurance." *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.) 13, no. 2: 211. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

KNIGHTS, David, and Glenn Morgan. 1991. "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique." *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.) 12, no. 2: 251-273. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

LEOPOLDI, Jose Savio. Escola de samba, ritual e sociedade. Petropolis: Vozes, 1978.

LIESA. Manual do Julgador. Rio de Janeiro. Disponível em: <www.liesa.globo.com> . Acesso em: 13 de fevereiro de 2013.

LIESF. Manual do Julgador - desfile das Escolas de Samba de Florianópolis – Carnaval 2012. [Florianópolis], 2012. Disponível em: <www.liesf.com.br>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2013.

LINDBLOM, Charles E. "The Science of "Muddling" Through." *Emergence: Complexity & Organization* 12, no. 1 (March 2010): 70-80. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

LINDBLOM, Charles E. Muddling through 1: a ciência da decisão incremental. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM,

José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009.

LINDBLOM, Charles E. Muddling through 2: a ubiquidade da decisão incremental. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. UnB, 2009.

MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MARSDEN, Richard; TOWLEY, Barbara. Introdução: a coruja de Minerva - reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e Novas Direções. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 2. São Paulo: Atlas, 1999.

MERTON, Robert K. Social theory and social structure. New York: The Free Press, 1968.

MILLER, Susan J.; HICKSON, David J.; WILSON, David C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. Handbook de estudos organizacionais. Ação e Análise Organizacionais. Organizadores da Edição Brasileira: CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes." *Administrative Science Quarterly* 21, no. 2 (June 1976): 246-275. Business Source Complete, EBSCOhost (acesso em 14 de abril de 2013).

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NICEAS, Alcides. Verbetes para um dicionário do carnaval brasileiro. Sorocaba, SP: Fundação Ubaldino do Amaral, 1991.

NUTT, Paul C. 1984. "Types of Organizational Decision Processes." *Administrative Science Quarterly* 29, no. 3: 414-450. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

PETTIGREW, Andrew M. "STRATEGY FORMULATION AS A POLITICAL PROCESS." *International Studies Of Management & Organization* 7, no. 2 (Summer 1977): 78-87. Business Source Complete, EBSCOhost (accessed April 14, 2013).

PINHEIRO, Marlene M. Soares. *A travessia do avesso: sob o signo do carnaval*. São Paulo: Annablume, 1995.

POLANYI, Karl,. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio: Elsevier, 1986.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. *Carnaval brasileiro, o vivido e o mito*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. *Manual de investigação em ciências sociais: trajetcos*. 5.ed. Lisboa: Gradiva, 2008.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade*. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Ed. UnB, 2009.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*; tradução de Mary Cardoso. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, Átila Alcides. *Carnaval da Ilha*. Florianópolis: Papa Livro, 1997.

RAMOS, Guerreiro. *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília: Conselho federal de Administração, 2009.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, Paulo. Dicionário de administração e finanças. São Paulo: Best Seller, 1993.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S. Medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, Sebastião Orlando da. Estilos de Administração. Rio de Janeiro: EDC-Ed. Didática e Científica, 1990.

SIMON, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SIMON, Herbert A. Modelo comportamental de decisão racional. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco; GUIMARÃES, Tomas A. Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise . Brasília: Ed. UnB, 2009

SPELL. Scientific Periodicals Eletronic Library. Disponível em: <www.spell.org.br/>. Acesso em: 29 de julho de 2013.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da Administração Científica. 8 ed – 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON, James. Dinâmica Organizacional. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRAMONTE, Cristiana. O samba conquista passagem: es estratégias e a ação educativa das escolas de samba de Florianópolis. Florianópolis: Cristiana Tramonte, 1996.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.) Sociologia da burocracia. 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WREN, Daniel A. Ideias de administração: o pensamento clássico. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Ática, 2007.

WREN, Daniel A. The evolution of management thought. 4th. ed. Berkeley, CA: J. Wiley: 1994.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APENDICE A – ARTIGOS ESCOLA DE SAMBA COMO ORGANIZAÇÃO

Autor	Publicação	Título	Resumo
Maria Alice Nunes Costa	Rev. Sociol. Polit., Curitiba 21, p. 147-163, nov. 2003	SINERGIA E CAPITAL SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS: A FAVELA DA MANGUEIRA NO RIO DE JANEIRO	Este trabalho analisa o programa de política social implantado na favela da Mangueira, no Rio de Janeiro, nas últimas duas décadas, entendendo-o como resultante de uma convergência de fatores que envolvem: 1) as transformações nas formas de gestão pública nas cidades brasileiras, que passaram mais recentemente a envolver parcerias dos governos local e estadual com a comunidade e as empresas; 2) a mudança na cultura empresarial, levando as empresas à atuação de caráter social, lado a lado com a política social dos governos e 3) a existência de laços comunitários em torno da Escola de Samba da Mangueira, que permitem entender essa entidade e seu entorno comunitário como dotados de capital social. Com base nos conceitos de capital social e governança estudamos o Programa Social da Mangueira como um caso de relativo sucesso de gestão descentralizada de política social, por meio de redes sociais estabelecidas entre a comunidade, o poder público e algumas empresas que vêm financiando inúmeros projetos culturais na favela da Mangueira.
Cristiana Tramonte	PASOS Revista de Turismo e Patrimônio Cultural	Muito além do desfile carnavalesco: Escola de Samba e turismo educativo no Brasil.	A atividade turística com caráter educacional e cultural apresenta grandes possibilidades neste final de milênio, quando se busca aliar lazer ao re-conhecimento da diversidade cultural como exercício de cidadania. As escolas de samba, longe de serem apenas um belo espetáculo plástico-musical, representam a verdadeira trajetória de luta de resistência do povo brasileiro contra a exclusão e os estereótipos. Além disso, pela beleza estética e força cultural são um valioso exercício de cultura, com o qual o turismo educativo pode realizar grandes parcerias, auxiliando na promoção e na emancipação econômica e social das comunidades que, há décadas, realizam o "espetáculo popular mais belo da terra", mas que, em geral, permanecem excluídas do acesso às riquezas geradas por este.
Marcos Lopez Rego, Leonardo de Jesus Melo	EnANPAD 2008	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO AO CARNAVAL CARIOCA: EM BUSCA DE BEST PRACTICES EM PORTUGUÊS E DE PREFERÊNCIA COM SAMBA NO PÉ	Este artigo, de caráter explicativo, teve por objetivo investigar a aplicação do gerenciamento de projetos nos Desfiles das Escolas de Samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro. A partir da disseminação do gerenciamento de projetos em praticamente todos os setores da economia e em diferentes tipos de organizações, as empresas passaram a utilizar documentos de referência com as melhores práticas em gerenciamento de projetos. Talvez o mais conhecido desses documentos seja o Guia PMBOK, cuja estrutura serviu de base para a análise do projeto de desfile em uma Escola do Grupo Especial, campeão do carnaval de 2006. A revisão da literatura mostrou tanto a evolução e estruturação das Escolas de Samba cariocas quanto a crescente disseminação do gerenciamento de projetos nas organizações contemporâneas. Observou-se no trabalho de campo que existem desvios de gestão fundamentais em relação às melhores práticas, apesar de uma tendência de redução, dado a intensa profissionalização do segmento. Buscou-se identificar elementos da cultura brasileira que possam contribuir para as melhores práticas em gerenciamento de projetos, de maneira especial em arranjos não convencionais, calcadas hoje tão somente em material estrangeiro.
CARLA ALVES LOPES, MARIA CECILIA BEZERRA TAVARES MALAIA, JOSÉ CARLOS VINHAIS	VI SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia	Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do Carnaval carioca	O Carnaval na cidade do Rio de Janeiro, do ponto de vista dos organizadores, não pode ser considerado apenas uma manifestação cultural, mas um grande empreendimento, cujos objetivos convergem para a obtenção de resultados tal qual uma organização tradicional. A aplicação de um modelo de gestão eficaz é prioritária neste ambiente inovador, oferecendo vantagens competitivas para o resultado do desfile. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a relação entre os benefícios oferecidos pelo uso dos conceitos científicos da administração e os resultados alcançados nas Escolas de Samba dos Grupos 1 e 2. Este artigo utilizou o método de pesquisa bibliográfica para apresentar as referências de autores consagrados na área de gestão, e aplicou métodos de coleta de dados na forma de entrevistas com profissionais de Escolas de Samba do Grupo Especial, profissionais da área e gestores públicos. A finalidade foi a obtenção de subsídios importantes que expliquem o grande sucesso do Carnaval e evidenciem alguns fatores como a visão estratégica, o comprometimento da administração em todos os seus segmentos e a estrutura logística, além de ressaltar sua importância para a economia do estado do Rio de Janeiro.

<p>Carlos Alexandre Nascimento Wanderley; Samuel Cogan; Anderson Chaves da Silva</p>	<p>Gestão & Regionalidade - Vol. 26 - n.º 78 set-dez/2010</p>	<p>APLICAÇÃO DO PROCESSO DE RACIOCÍNIO DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES EM SISTEMAS ATÍPICOS: UMA ANÁLISE EMPÍRICA DE UMA BATERIA DE ESCOLA DE SAMBA DO CARNAVAL CARIOCA</p>	<p>Este artigo mostra a aplicação do processo de raciocínio (PR) para identificação dos efeitos indesejáveis (EI) e problema-raiz numa bateria de escola de samba. O estudo demonstra a aplicação somente de uma das cinco ferramentas do PR, a árvore da realidade atual (ARA). Metodologicamente, a presente pesquisa é classificada como exploratória e bibliográfica. Caracteriza-se como documental, pois examinou o mapa de justificativas dos jurados, utilizando a análise de conteúdo para interpretação sobre o que estava sendo dito a respeito do desempenho da bateria. De posse das informações obtidas, foi possível construir a ARA, identificar os EI e visualizar o problema-raiz. Concluiu-se que, dos 17 EI identificados, a disposição dos instrumentos na bateria, prejudicando a percepção auditiva do diretor de bateria em relação a todos os instrumentos, é o problema-raiz. Ao término da análise, são apresentadas questões que podem servir de base para novas pesquisas, utilizando as demais ferramentas do PR não utilizadas neste trabalho.</p>
<p>César Tureta</p>	<p>ENEO 2010 - Trabalhos apresentados</p>	<p>Escolas de Samba: Autenticidade e Tradição Perdidas?</p>	<p>O objetivo deste trabalho é apresentar uma discussão a respeito da suposta perda de autenticidade e tradição das escolas de samba, destacando estas organizações como instigantes objetos de pesquisas para a área de Estudos Organizacionais. Apesar de serem significativamente pesquisados na antropologia e na sociologia, tais formatos organizacionais não ganharam ainda a devida atenção da administração. Muitos são os aspectos interessantes que envolvem as escolas de samba. O contexto atual em que se inserem sofreu grandes transformações, as quais contam com o que ficou conhecido como mercantilização dos desfiles "invasão" da classe média. Isso gerou mudanças na forma de organização destas agremiações, devido à necessidade de se adaptarem às novas exigências. No entanto, aspectos "tradicionais" da produção do desfile ainda se fazem presentes e convivem diretamente com os elementos "modernos" que foram adicionados a este processo. Argumentamos que a recente intensificação da "invasão" da classe média nas escolas de samba e da comercialização da arte produzida pelas mesmas não produziram a suposta perda de autenticidade e tradição de tais organizações, já que tanto um quanto outro se fazem presentes no carnaval brasileiro desde o início do século XX, quando as escolas de samba ainda não se configuravam como tais. Além disso, o caráter espetacular dos desfiles não é contraditório com a tradição do carnaval em outras épocas remotas. Assumimos a posição de que "tradição" e "modernidade" não devem ser vistas de maneira dicotômica e excludente, mas representam duas faces de um mesmo fenômeno, que além de dinâmico está em constante estado de transformação. Desta forma, traçamos a trajetória do carnaval no Brasil desde a chegada dos portugueses, que trouxeram o entrudo como forma de festejar o carnaval, até a formação das escolas de samba, que tiveram influências de vários formatos de</p>
<p>Márcio Cardoso Santos; Larissa Rodrigues Teira; Evange Elias Assis</p>	<p>RAD Vol. 13, n. 3, Set/Out/Nov/Dez 2011, p. 110-130.</p>	<p>AS IMPLICAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ESCOLAS DE SAMBA DA CIDADE DE SÃO PAULO O CASO DA ESCOLA DE SAMBA VAI VAI</p>	<p>Já se tornou notória a mobilização de milhares de pessoas para prestigiar o carnaval paulistano. Como o evento é atrativo turístico da cidade, é considerado motivo para investimentos do governo em obras públicas. Diante da relevância do evento carnavalesco, da estrutura complexa das agremiações e o alto nível de competitividade nos desfiles, este trabalho tem como propósito explorar o carnaval como fonte de inovação e organização. Acredita-se que o evento carnavalesco deve ser analisado não só como espetáculo, mas como fonte de teorias para a área dos estudos organizacionais. Como a investigação compreende um objeto pouco comum, as Escolas de Samba, o procedimento metodológico que melhor se enquadrou foi uma pesquisa exploratória de cunho empírico, por meio de estudo de caso e levantamento bibliográfico. A liderança é responsável por um ambiente de incentivo a interação e o aprendizado contínuo, enfatizando as competências e habilidades dos integrantes, como meio de promover ações inovadoras. Compreende-se que a inovação exige um processo metodológico para ser adotada e desenvolvida nas organizações, mas já foi possível notar que a Escola de Samba Vai Vai, dispõe de ambiente e histórico propício para ações de inovação, o que provavelmente influencia o seu bom desempenho nos desfiles.</p>
<p>César Tureta; Rafael Alcadiapani</p>	<p>RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, art. 3, pp. 209-227, Mar./Abr. 2011</p>	<p>Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo</p>	<p>Nosso objetivo neste artigo é problematizar a fronteira entre a observação participante e a não participante nas pesquisas organizacionais etnográficas, considerando que além de fluida ela nem sempre é controlável na prática de pesquisa. Nesse sentido, a participação direta do pesquisador pode ser algo inevitável e ele pode passar de mero observador, com pequeno grau de participação, a participante diligente das atividades exercidas pelos pesquisados. Utilizaremos como exemplificação a experiência de campo de um dos autores em pesquisa de cunho etnográfico realizada em uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo. Partindo das ideias pós-humanistas, que assumem que o mundo social não se limita a interações humanas, mas coexiste com elementos não-humanos, discutimos como o pesquisador, inicialmente observador não-participante, acabou transformando-se em observador participante e membro ativo da organização estudada, por meio da mediação de tais elementos. Concluímos que os não-humanos possuem influência significativa na prática da pesquisa de campo e podem gerar transformações em: (a) mecanismo de observação; (b) coleta de dados e (c) figura do pesquisador. Essas transformações indicam que os pesquisadores da área de administração deveriam considerar com mais atenção a participação desses elementos na prática da pesquisa.</p>

Sergio Henrique Barroca Costa	GESTÃO E SOCIEDADE - BELO HORIZONTE - VOLUME 5 - NÚMERO 11 - F. 137-154 MAIO/AGOSTO 2011	BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES DE ESCOLA DE SAMBA: REALIDADE OU FANTASIA?	O objetivo deste estudo foi avaliar a existência de bem-estar dos trabalhadores de uma escola de samba do Rio de Janeiro por intermédio de 27 entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas relacionadas à trajetória de vida dos trabalhadores e gestores, as quais resultaram na caracterização das atividades de trabalho. O perfil dos entrevistados é formado por maioria do sexo masculino, gestores, lotados na comissão de carnaval, com idade de pouco mais de 43 anos e média de participações em carnavais de cerca de 23 anos. Para tratamento de dados utilizou-se o Alceste, programa de análise de dados textuais, que classificou os discursos em cinco núcleos, transformados em dois eixos temáticos. Os resultados evidenciaram que, apesar das deficiências, os trabalhadores vivenciam bem-estar no contexto de trabalho caracterizado pelo significado da atividade de trabalho, da identificação institucional e do reconhecimento dos trabalhadores.
César Augusto Tureta de Moraes	ENANPAD 2011	Práticas Organizativas Heterogêneas: A Participação de Humanos e Não-humanos na Produção do Desfile de uma Escola de Samba	As escolas de samba são organizações peculiares do Brasil e têm sido foco de análise da sociologia e da antropologia há décadas. Nos Estudos Organizacionais quase nada foi explorado a respeito dessa forma de organização e suas práticas organizativas para a produção de um desfile carnavalesco. Estudar esse universo pode contribuir para compreendermos um formato organizacional peculiar do nosso país e com práticas de organizar pouco conhecidas pela administração. Nesse sentido, meu objetivo neste artigo é analisar a heterogeneidade das práticas organizativas de uma parte da produção do desfile de uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo, com enfoque no trabalho realizado pelo setor de harmonia na coordenação e organização dos carros alegóricos. Heterogêneas porque envolvem tanto a participação de elementos humanos quanto não-humanos. Partindo do movimento de virada para as práticas na administração, utilizo a Teoria Ator-Rede como fundamentação teórica. Essa abordagem fornece um repertório analítico capaz de ajudar a entender as práticas organizativas como efeito de uma rede heterogênea de elementos, na qual diversos interesses são negociados e uma estabilidade temporária é alcançada na rede-de-atores que compõe o fenômeno em análise. Para tanto, a TAR possui o princípio da simetria, o qual pressupõe que humanos e não-humanos devam ser tratados no mesmo plano analítico. O trabalho empírico foi realizado tomando como fonte de inspiração a etnografia. Permaneci no campo durante seis meses, de setembro de 2009 a fevereiro de 2010, período no qual acompanhei o trabalho do setor de harmonia da escola. Durante a pesquisa fiz observação não-participante, entrevistas e reuni uma série de documentos referentes ao processo de produção do desfile. Discuto como a coordenação e organização de carros alegóricos durante a produção do desfile e no dia do desfile propriamente está imersa
César Tureta* Bruno Félix Von Borell de Araujo**	o&s - Salvador, v.20 - n. 64, p. 111-129 - Janeiro/Março 2013 www.revistaos.ufba.br	ESCOLAS DE SAMBA: TRAJETÓRIA, CONTRADIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	O objetivo deste trabalho é apresentar uma discussão a respeito da suposta perda de autenticidade e tradição das escolas de samba e fornecer uma contribuição para a análise organizacional, tendo em vista as características peculiares desse tipo de organização, o que nos permitiu destacar a ideia de organizações sem fronteiras. Apesar de serem significativamente pesquisadas na antropologia e na sociologia, tais organizações não ganharam ainda a devida atenção da administração. Essas agremiações são tratadas por alguns autores como entidades que sofreram grandes transformações e, por isso, teriam perdido sua autenticidade e tradição, a partir daquilo que fi cou conhecido como mercantilização/modernização do carnaval, além da chamada invasão da classe média. Argumentamos que a "mercantilização/modernização" do carnaval e "invasão" da classe média não produziram a suposta perda de autenticidade e tradição, uma vez que a comercialização do carnaval já se fazia presente no cenário brasileiro desde o início do século XX e a relação entre cultura popular e elite não é algo novo. Assumimos a posição de que "tradição" e "modernidade" não são dicotômicas e excludentes. Como desdobramento da discussão proposta, procuramos apontar que os estudos das práticas organizativas seriam um caminho interessante para superar as dicotomias comumente empregadas nos estudos de escolas de samba, as quais, na verdade, se confi guram como organizações sem fronteiras.

APÊNDICE B – ARTIGOS RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Autor	Publicação	Título	Conclusão
Maurício Serva	RAE- Revistade Administração e Empresas São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30 Abr./Jun. 1997	A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA DEMONSTRADA NA PRÁTICA ADMINISTRATIVA	Sob a perspectiva geral da emancipação do homem no âmbito do trabalho, este artigo trata do tema da racionalidade em organizações produtivas, enfocando-o mediante a abordagem substantiva da organização, proposta por Guerreiro Ramos. Empreende a complementaridade entre essa abordagem de Guerreiro Ramos e a teoria da ação comunicativa, de Habermas, a partir da qual elabora um quadro de análise, examinando empiricamente três empresas de Salvador, Bahia, com o intuito de demonstrar como a razão instrumental e a razão substantiva se concretizam na prática administrativa. Daí, define organizações substantivas e estabelece uma escala de intensidade de racionalidade substantiva, que, juntamente com o quadro de análise, pode ser utilizada para o exame da racionalidade de qualquer organização produtiva.
Valdir Fernandes	CADERNOS EBAPE. BR, v. 6, nº 3, Set. 2008	A racionalização da vida como processo histórico: crítica à racionalidade econômica e ao industrialismo	O tema deste artigo insere-se nos estudos teóricos sobre o conceito de racionalidade e na crítica à racionalidade econômica. Discute a racionalização da vida como processo histórico, tendo como fio condutor o conceito de racionalidade, partindo da noção aristotélica de razão e passando pelas análises de Max Weber, Karl Mannheim, autores da Escola de Frankfurt, Ivan Illich, André Gorz, Karl Polanyi e Guerreiro Ramos. Com base nesse quadro teórico, constrói-se a crítica à racionalidade econômica, sobre a qual se fundam o atual processo de desenvolvimento e suas mazelas e a própria noção de progresso.
Lessandra Scherer Severo; Eugênio Ávila Pedrozo	RAM. Revista de Administração Mackenzie. Vol 9 n.2, 2008, p.58-81	A citricultura orgânica na região do Vale do Cai (RS): Racionalidade substantiva ou instrumental?	Com base na premissa de que a tomada de decisão é um processo lógico, fruto da inteligência e racionalidade humana, objetiva-se com esse trabalho verificar se os agricultores orgânicos cooperados da Ecocitrus, ao decidirem pelo cultivo orgânico, estavam mais inclinados a uma motivação substantiva ou instrumental e, por conseguinte, se a cooperativa pode ser considerada hoje, uma organização substantiva ou não. Este artigo baseou-se no modelo de aplicação teórica sobre racionalidade de Maurício Serva (1993, 1997) e na proposta de organizações substantivas de Guerreiro Ramos (1989). O método utilizado é essencialmente qualitativo, com caráter exploratório-descritivo. Os sujeitos da pesquisa são produtores de bergamota orgânica, cooperados da Ecocitrus. Os dados foram levantados em julho e agosto de 2005, por meio de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários fechados. Por fim, os resultados permitiram caracterizar a Ecocitrus como uma organização substantiva de intensidade elevada.
Guilherme Dornelas Camara; Sueli Goulart; Rafaela Mendes Reinher	Cadernos EBAPE.BR, v. 8, n. 2, art. 2, p. 209-225, 2010.	Appropriation and rationality in hip hop groups organization practices in Porto Alegre: an analysis on the perspective of Guerreiro Ramos	This paper discusses the organizational practices of hip hop groups from Porto Alegre, southern Brazil, as they appropriate foreign experience and rationally guide their social action. The aim of this work is to investigate these practices, based on the formulations of Brazilian sociologist Alberto Guerreiro Ramos, as they are enunciated in the works The Sociological Reduction and The New Science of Organizations. This approach offers fruitful material to broaden the theory and may be subsidiary to this kind of socio-cultural study, explaining why it is pertinent in this field. In this sense, the hip hop movement can be viewed as valuable when it comes to understanding phenomena which, due to (and in spite of) being originally transnational, or even "foreign", act or interact worldwide. Examining the organization practices and social action of these groups also helped identify a concern with the production of cultural artifacts that represent and form a symbolism that is historically and culturally located. Another issue that was broached concerns the market since for those groups it is not a category absent from their struggles and actions, but the economic criteria are incidental in relation to their members' motivation.
Julia Bellia Margoto; Ricardo Roberto Behr; Ana Paula Paes de Paula	Organizações & Sociedade, v. 17, n. 52, art. 7, p. 115-135, 2010.	Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações	Este artigo pretende descrever e analisar o processo de decisão que leva pessoas a se desligarem espontaneamente das organizações onde trabalham e a buscarem novas formas de atuação fora do domínio burocrático. Analisando a burocracia como uma esfera de dominação baseada no poder, controle e alienação, o artigo buscou uma perspectiva crítica sobre as organizações e suas práticas de manipulação e submissão dos indivíduos à racionalidade instrumental burocrática. Tal racionalidade, que prioriza o cálculo utilitário de consequências e a maximização de resultados, foi contraposta ao conceito de racionalidade substantiva, no qual a auto-realização, o julgamento ético, os valores emancipatórios e a autonomia são elementos preponderantes. Os resultados, baseados na pesquisa qualitativa realizada, que lançou um olhar sobre a história de vida de cinco sujeitos que buscaram espontaneamente o desligamento de seus empregos para iniciarem um novo tipo de vida, apontam uma significativa presença da lógica substantiva nas decisões tomadas pelos indivíduos, aproximando-os do modelo de homem parentético, proposto por Alberto Guerreiro Ramos.
Miriam Soares de Oliveira e Silva; Antonio Sergio Fernandes	Revista de Administração Pública, v. 45, n. 5, p. 1327-1361, 2011.	Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantojuvenil na cidade de Natal (RN)	O presente trabalho trata de um estudo sobre a racionalidade substantiva no processo decisório em duas instituições que lidam com o tratamento oncológico em crianças e adolescentes na cidade de Natal, no estado do Rio Grande Norte. A partir de uma revisão de literatura sobre a racionalidade substantiva, o objetivo da pesquisa é perceber aspectos relacionados ao processo decisório que possam servir de base para elaborar as categorias de análise do processo Tomada de Decisão, agregando-as a um novo estudo que possa proporcionar o avanço do tema na ciência administrativa. Serviram de base para o aprofundamento do tema os trabalhos acadêmicos que seguiram o modelo de análise elaborado por Maurício Serva, cujo quadro verifica a racionalidade predominante em 11 processos administrativos internos em organizações produtivas. Tendo como base teórica a obra de Guerreiro Ramos, que constata a existência de um tipo de organização ideal, o estudo recorre ao pensamento de Karl Polanyi, que procura compreender o fenômeno econômico independente do valor que permite considerar economias não mercantis. Para melhor compreender a racionalidade resgatam-se os estudos de Max Weber, que investiga o significado de ação social, e com Jürgen Habermas se tem uma concepção mais abrangente de razão através da teoria da ação comunicativa. Como resultado da revisão do tema foi elaborado um quadro com sete categorias de análise que, aplicadas nas instituições pesquisadas, tornou possível conhecer a racionalidade predominante no processo decisório. Os resultados da pesquisa confirmam que, embora a decisão envolva elementos racionais, existem também valores específicos de cada indivíduo ligados à sua experiência de visão de mundo, permeados não só pela racionalidade instrumental como também pela racionalidade substantiva. O estudo comprovou que duas instituições pertencentes ao mesmo setor podem apresentar diferentes tipos de racionalidade na tomada de decisão, quando fatores decisórios podem tender para a racionalidade instrumental, de acordo com o pensamento clássico da administração, como também podem emergir da racionalidade substantiva, contribuindo para o processo de emancipação do ser humano na esfera do trabalho.

Valdir Fernandes; Osmar Ponchirolli	Cadernos EBAPE.BR, v. 9, n. Especial, art. 8, p. 604-626, 2011.	Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais	O tema deste artigo insere-se nos estudos da teoria organizacional e racionalidade. Traz análise acerca dos ensaios sobre racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos, racionalidade ambiental de Enrique Leff e visão Habermasiana de Ação Comunicativa e suas implicações no universo organizacional. O método que caracteriza este artigo é a revisão bibliográfica, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Os dados foram obtidos mediante investigação bibliográfica, e a análise dos dados foi efetuada de forma descritivo-interpretativa. Utilizaram-se, para tanto, análise de conteúdo e a análise documental. Dentre as conclusões baseadas nas proposições desses autores, está a possibilidade de uma perspectiva crítica capaz de identificar e de enfrentar as patologias que o mundo atual exige, com ênfase para os parâmetros da razão comunicativa. É esta razão que deve controlar, em última instância, os processos sistêmicos, colocando-os a serviço das finalidades humanas comunicativamente estabelecidas. Na análise das proposições desses três autores, a discussão que emerge é que o tipo de racionalidade presente na ação social depende essencialmente da motivação da ação, o que necessariamente deve ser incorporado pela teoria organizacional.
Carlos Eduardo Guerra Silva; Afrânio Carvalho Aguiar	o.8 - Salvador, v.18 - n.56, p. 35-56 - Janeiro/Março 2011	Avaliação de Atividades no Terceiro Setor de Belo Horizonte: da racionalidade subjacente às influências institucionais	Com este estudo objetiva-se identificar influências do ambiente institucional sobre a prática de avaliação de atividades das organizações do terceiro setor de Belo Horizonte (MG). São discutidas as bases de racionalidade, subjacentes a essas influências, que orientam o comportamento tanto dos agentes institucionais quanto das organizações. Pondera-se que, em busca de legitimidade e aceitação social, as organizações estão sendo pressionadas a conformar suas estruturas em função desses agentes, que agem com uma racionalidade predominantemente instrumental. Destarte, as influências, segmentadas a partir de cada um dos agentes institucionais, assim se apresentaram nos testes estatísticos realizados: em relação à forma jurídica, as organizações que se estruturam como fundações apresentam maior probabilidade de avaliar seus resultados do que aquelas que se estruturam como associações. Os títulos e certificações não apresentam influência sobre a avaliação de resultados. A influência tanto dos conselhos quanto dos financiadores mostrou-se significativa. Portanto, considera-se que o sucesso organizacional parece estar cada vez mais vinculado aos fatores que proporcionam o atendimento às muitas pressões e forças institucionais que cada vez exigem níveis mais elevados de desempenho organizacional.
Mariana Mayumi Pereira de Souza; Alexandre de Pádua Carriero	RAE n São Paulo n v. 51 n. n.4 n jul./ago. 2011 n 382-395	RACIONALIDADES NO FAZER ARTÍSTICO: ESTUDANDO A PERSPECTIVA DE UM GRUPO DE TEATRO	O objetivo deste artigo foi discutir quais tipos de racionalidade orientam a prática artística contemporânea. Tal objetivo surgiu a partir de uma pesquisa realizada no Grupo Galpão, um grupo de teatro belo-horizontino que existe há 28 anos. Conforme se adentrou no locus de pesquisa, por meio de análise documental, observações de não participantes e entrevistas, a questão da racionalidade emergiu como um tema proeminente para se discutir a produção da arte na contemporaneidade. Por meio de elementos da análise do discurso, evidenciamos-se, nas práticas discursivas dos artistas, sentidos do fazer artístico algumas vezes ligados à racionalidade instrumental e à sobrevivência no mercado de bens culturais, e outras vezes ligados à racionalidade substantiva e à prática orientada por ideais éticos ou estéticos. Ao final, entende-se que, apesar das pressões econômicas advindas do contexto da indústria cultural, a arte autêntica é intrinsecamente uma prática transcendente e resguarda momentos de liberdade e de afirmação de valores extracotidianos.
Jássio Pereira de Medeiros Washington José de Souza	Revista de Gestão, v. 18, n. 2, art. 2, p. 145-158, 2011.	A Racionalidade na Gestão do Setor Social: Estudos em Organizações de Caráter Solidário	O crescimento da prática do trabalho solidário abre espaço para que os pesquisadores possam voltar o foco de suas pesquisas aos diversos tipos de organizações sociais. Tomando como campo de investigação empírica o crescente número de pessoas que se dedicam ao trabalho em Organizações Não-governamentais (ONGs), este trabalho retrata pesquisa desenvolvida em quatro ONGs atuantes na cidade de Natal-RN, nas quais foi explorado o tipo de racionalidade presente nas ações de seus atores, à luz da discussão teórica de Ramos (1989) sobre racionalidade. A coleta de dados constituiu-se de entrevista semiestruturada e técnicas de associação livre, sob a ótica da representação social. Os resultados destacam a valorização da racionalidade substantiva, mesmo quando esta não aparece difundida em toda a organização. Verificou-se também que, ao buscarem trabalho em organizações de caráter solidário, as pessoas almejam crescer, nos sentidos pessoal e profissional.
Luis Gustavo Miranda Oliveira e Georgina Alves Vieira da Silva	R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte - v. 11 - n. 2 - p. 28-42 - abr./Jun. 2012.	Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas.	O presente artigo aborda a questão da racionalidade e dos dilemas éticos presentes na sucessão de uma empresa familiar. Conforme Weber (1964), a ação será racional, com relação a valores, quando determinada pela crença consciente em valores éticos, estéticos e religiosos. Procede de maneira racional, com relação a fins, quem orienta suas ações e meios em busca de objetivos e resultados. A ação racional, com relação aos meios, corresponde à ética da convicção, enquanto a ação racional, com relação a fins, corresponde à ética da responsabilidade. Foi observado que a sucessão de uma empresa familiar demanda uma série de decisões que trazem dilemas éticos subjacentes. A questão dos valores, decorrentes das diferentes racionalidades, emerge como construto importante para compreender a sucessão na empresa familiar estudada.
Sílvia Patrícia Cavaleiro de Andrade; Suzana da Rosa Toffo; Eloise Helena Livramento Dellagnelo	RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 2, pp. 200-216, Mar./Abr. 2012	Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia	Os debates sobre racionalidade e seus conceitos são clássicos em administração. Em contrapartida, os estudos sobre os significados e os sentidos atribuídos ao trabalho, na psicologia, são da década de 1970. Ao estudar os sentidos do trabalho, os autores não têm se remetido à questão das racionalidades instrumental e substantiva, mas priorizado a identificação daquilo que caracteriza um trabalho com sentido. Neste ensaio teórico, tem-se como pressuposto que os sentidos atribuídos ao trabalho estão relacionados aos tipos de racionalidades presentes na sociedade e nas organizações de trabalho. Pretende-se, assim, identificar aproximações entre os traços que caracterizam os sentidos atribuídos ao trabalho e as racionalidades instrumental e substantiva. Apresentam-se elementos que caracterizam os sentidos do trabalho com base em referências da psicologia, enfocando as pesquisas de Morin (1996, 2001), bem como estudos que caracterizam os traços constitutivos das racionalidades em questão, tradicionalmente estudadas na administração, com ênfase em Serva (1993, 1996, 1997a, 1997b). Essa tentativa de articulação possibilitou também o desenvolvimento da concepção de sentidos do trabalho do tipo instrumental e do trabalho do tipo substantivo; destacando-se que há uma imbricação entre ambos os tipos de sentidos nas organizações.

Henrique Muzzio	RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 4. Nov./Dez. 2012	Racionalidades em jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional	Este artigo objetiva apresentar as especificidades envolvidas em um processo de profissionalização numa empresa familiar de grande porte. As empresas familiares são objeto de visões opostas sobre a capacidade de gestores familiares possuírem habilidade para gerenciar um negócio de forma competitiva. No processo de profissionalização aqui analisado, uma alternativa aos valores familiares desencadeou avaliações contraditórias entre os investigados. Utilizando o antagonismo entre uma racionalidade instrumental, associada aqui à visão dos novos gestores profissionais, e uma racionalidade substantiva, vinculada à noção dos antigos empregados, esta pesquisa contrapõe os ditos e os não ditos no espaço simbólico organizacional. Com uso de metodologia qualitativa, a partir de uma estratégia de estudo de caso, foram realizadas entrevistas em três unidades empresariais para posterior análise de conteúdo. Os resultados sugerem uma degradação dos ideais do fundador diante do discurso modernizante implantado pelos gestores profissionais. Observa-se uma diluição do seu legado em nome de outros valores, os quais foram associados a uma questão de competitividade e de longevidade organizacional.
Osório Carvalho Janann Medeiros	o&s - Salvador, v.20 - n.64, p. 17-36 - Janeiro/Março 2013	Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social.	Este artigo apresenta pesquisa que buscou entender a disseminação da responsabilidade social corporativa (RSC), sob a perspectiva das racionalidades instrumental e substantiva. Um estudo de múltiplos casos permitiu aprofundar a compreensão desse fenômeno, levando à identificação de categorias de observação e à geração de proposições para estudos posteriores. O marco teórico trata dos conceitos de corporação, racionalidade substantiva, racionalidade instrumental e responsabilidade social corporativa. O estudo interpretativo, que focou casos de quatorze corporações de sete setores da economia, identificou a predominância de elementos de racionalidade instrumental em suas ações de RSC, os quais demonstram o cálculo utilitário de tais iniciativas. As conclusões do estudo contribuem para um refinamento desse conceito e criam um modelo de análise que pode ser utilizado para avaliar discursos sobre RSC em outros tipos de empresa e contextos, além de aprofundar o nível teórico das discussões e suscitar questões inéditas sobre o tema.

APÊNDICE C – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA ENTREVISTA DA PESQUISA

Questionário de Pesquisa

Respondente nº : _____

Perfil da amostra

- a. Data do preenchimento do questionário: ____/____/____
- b. Horário:____:____
- c. Sexo: Masc. () Fem. ()
- d. Idade:_____
- e. Estado civil: Solteira/o () Casada/o () Companheira/o ()
Separada/o Divorciada/o () Viúva/o ()
- b. Você se considera: Indígena (...) Negro/a () Pardo/a ()
Amarela/o () Mulata/o () Branco/a ()
- a. Tem filhos/as: Sim () Não () Quantos? _____
- b. Profissão na qual atua: _____
- c. Tempo de serviço total: () Menos de 1 ano () Entre 1 e 4
anos () Entre 4 e 7 anos () Entre 7 e 10 anos () Entre 10 e 13
anos () Entre 13 e 16 anos () Entre 16 e 19 anos () Entre 19 e 21
anos () Entre 21 e 24 anos () Mais de 24 anos
- d. Sobre sua experiência religiosa, você pertence a alguma
religião? Sim () Não () Se sim, qual? _____
- e. Escolaridade: Fundamental () Médio () Universitário () Pós-
Graduação () Mestrado () Doutorado ()
Área de concentração: _____ completo () incompleto ()
- f. Há quanto tempo exerce alguma atividade em escola de
samba? _____
- g. Há quanto tempo exerce alguma atividade na U.I.M? _____
- h. Em quantas escolas de samba já atuou? _____

Roteiro para entrevista:

1. Qual a sua função ou cargo nesta Escola de Samba? Há quanto tempo a exerce?
2. Como você chegou a esta função em Escola de Samba? E na UIM?
3. Descreva as atividades nas quais você é o responsável.
4. Como são os prazos e o tempo disponível para realizar a sua atividade?
5. Você conta com mais pessoas para dividir suas responsabilidades? Como isto é feito?
6. Você é avaliado por seu trabalho? Por quem? Como é realizada a avaliação e como você recebe os resultados?
7. Como você avalia a sua atividade? Qual seria o resultado ideal?
8. Quanto tempo do seu dia/semana/mês você dedica a esta atividade? Na sua opinião, são suficientes?
9. Por que você acha realiza esta atividade hoje?
10. O que te levaria a realizar esta atividade em outras escolas de samba?
11. Você se imagina realizando alguma outra atividade na U.I.M? Quais e por quê?
12. O que você diria para alguém que pretende exercer a mesma atividade que a sua no futuro? Quais sugestões?