

**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**

**THE IMPLICATIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS
OF INNOVATION IN SAMBA SCHOOLS OF SÃO PAULO CITY: THE CASE
VAI VAI SAMBA SCHOOL**

Márcio Cardoso Santos¹
Larissa Rodrigues Terra²
Evange Elias Assis³

Resumo

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.

Palavras-chave: Inovação, Cultura Organizacional e Escolas de Samba.

¹marciadm@uol.com.br, Brasil. Mestrando em Administração pela PUC-SP. Rua Monte Alegre, 984 - Perdizes - São Paulo/SP - Cep: 05014-901

²larissaterra1@hotmail.com, Brasil. Mestranda em administração pela PUC-SP. Rua Monte Alegre, 984 - Perdizes - São Paulo/SP - Cep: 05014-901.

³evange.elias@uol.com.br, Brasil. Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP. Professora do Departamento de Administração da PUC-SP. Rua Monte Alegre, 984 - Perdizes - São Paulo/SP - Cep: 05014-901.

Recebido em 25.10.2011
Aprovado em 25.11.2011

Abstract

It has become notorious for the mobilization of thousands of people to honor the Carnival in São Paulo. As the event is a tourist attraction in the city, is considered grounds for government investment in public works. Given the importance of the carnival event, the complex structure of the associations and the high level of competitiveness in parades, this paper aims to explore the carnival as a source of innovation and organization. It is believed that the carnival event to be seen not only as entertainment but as a source of theories to the area of organizational studies. As the investigation includes an unusual object, the Samba Schools, the methodological procedure that was better fitted for an exploratory empirical nature, through case study and literature review. Leadership is responsible for an environment to encourage interaction and continuous learning, emphasizing the skills and abilities of the members as a means to promote innovative actions. It is understood that innovation requires a methodological process to be adopted and developed in organizations, but it was noticeable that the Vai Vai samba school, has historic environment conducive to innovation activities, which probably influences its performance in parades.

Keyword: Inovation; Organizational Culture; Samba School.

Introdução

O Carnaval paulistano é um evento que vislumbra a todos que o assiste e promove especial admiração de todos os turistas que vem à cidade de São Paulo, no período de sua realização. Conforme relatório da Secretaria de Turismo da Cidade de São Paulo, no ano de 2008, o evento proporcionou uma movimentação financeira da ordem de R\$ 110 milhões, para o turismo da cidade. O desfile das Escolas de Samba campeãs, do Grupo Especial, conduziu ao Sambódromo 110 mil pessoas. (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2011)

Atualmente, para o Presidente da São Paulo Turismo, Caio Luiz de Carvalho, o Carnaval gera 25 mil postos de trabalho, além de crescer como atrativo turístico para a cidade. Conforme acentua, a Prefeitura de São Paulo tem se comprometido em investir nesse evento. Os investimentos para o Carnaval de 2010 correspondeu à melhoria na estruturação do Sambódromo e vendas de ingresso pela internet. O investimento total correspondeu a R\$ 22,7 milhões em infraestrutura e para atender aproximadamente 100 Agremiações (escolas do Grupo Especial e de Acesso, afoxés, escolas e blocos da UESP, bandas e blocos da AbASP e ABBC). (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2011).

É certo que o Carnaval não se limita ao desfile das Escolas de Samba, no entanto elas são as grandes promotoras do evento, conduzindo para o Sambódromo a arte e a cultura, na história contada através do seu samba; nas fantasias e carros-alegóricos construídos criativa e

inovadoramente; no desempenho da bateria e dos passistas; nas saudações da comissão de frente e do mestre-sala e porta-bandeira; na harmonia e evolução de toda a Agremiação.

O carnaval deve ser observado, além do evento enquanto festa, como afirma Freitas (2005), mas também como evidência cultural e sociopolítica, como história e como organização, que é a ênfase desse trabalho. Pouco se tem estudado sobre a administração das Escolas de Samba, por isso o trabalho tem como propósito, diante da relevância do evento carnavalesco e da estrutura complexa das Agremiações, contribuir para se entender a forma como se processa a inovação e as interferências da cultura organizacional nesse processo, em especial no Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Vai Vai.

As Escolas de Samba despertam a atenção pelo que efetivamente são enquanto sociedade constituída; na produção do entretenimento, na estruturação de um grande teatro em movimento pela avenida, combinando e aplicando os seus recursos de forma criativa e inovadora, que acaba por envolver e empolgar o público espectador, mostrando, cada uma, o jeito de fazer carnaval. Ao se olhar para essas grandes organizações, algumas questões surgem como estimuladoras para as pesquisas: Como as Escolas de Samba são constituídas? O que representam efetivamente enquanto entidades instituídas e estabelecidas? Como acontece o processo de inovação dentro das Escolas de Samba?

Para o desenvolvimento do presente trabalho entendem-se as Escolas de Samba como organizações culturais sem fins lucrativos, que têm como finalidade a realização do desfile carnavalesco e que apresentam, como diferencial, a atuação de inúmeros profissionais expressivamente motivados, com criatividade e espírito de equipe (LOPES et. al., 2009).

Tendo em vista a evolução do Carnaval paulistano, a complexidade estrutural das Escolas de Samba paulistanas e o alto nível de competitividade no desfile carnavalesco, é importante observar a adoção da inovação como fator que possibilita as Agremiações obterem melhores resultados. O objetivo deste artigo é analisar os fatores da cultura organizacional que favorecem a implantação da inovação no Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Vai Vai. O problema norteador do presente trabalho é: Quais as implicações da cultura organizacional, no processo de inovação na Escola de Samba Vai Vai?

O procedimento metodológico que será utilizado é estudo de caso, com o objetivo de verificar a implicação da cultura organizacional no processo de inovação da Escola de Samba Vai Vai, assunto que será aprofundado no decorrer do trabalho.

Cultura Organizacional

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

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

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

Há estudiosos que aborda a cultura como metáfora, isto é, o que a organização é, conforme elucida Freitas (1991, p. 6): “Para os defensores desta posição, a cultura promove uma visão da organização como forma expressiva, manifestação da consciência humana.” As organizações passam a ser entendidas e analisadas em suas características expressivas, ideacionais e simbólicas. As pessoas organizadas ativamente pensam e repensam a atuação organizacional, nas decisões que são tomadas, no conhecimento que é gerido, nos grupos internos que são estabelecidos, nas relações que são construídas com diversos parceiros externos. De modo geral, é possível entender que a cultura organizacional surge como uma

proposta grupal, tendo como finalidade a construção de uma identidade capaz de ser percebida tanto pelos funcionários, quanto pelos agentes do ambiente externo. No contexto das várias mudanças que tem afetado indivíduos e organizações, as pessoas têm sido estimuladas a participar ativamente da concepção de novos modelos organizacionais, melhor ajustados as novas realidades. Não se identifica mais os empreendimentos mecanicistas, com indivíduos passivos no processo do pensar organizacional. Reconhecem-se as organizações fazendo a interpretação de suas realidades e, com e através das pessoas, adotando novos comportamentos, a partir do repensar de sua cultura.

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

Com a finalidade de identificar a relação existente entre desempenho das organizações e a cultura organizacional, Kotter e Heskett (1992) conceberam dois tipos de culturas: fortes e fracas. De modo geral, organizações com desempenho excelente apresentam culturas fortes, em que “[...] quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Os novos empregados adotam esses valores rapidamente” (KOTTER; HESKETT, 1992, p. 15). Em caso de transgressão das normas da organização, o novo líder pode ser corrigido por seus superiores ou mesmo pelos subordinados; as organizações expõem com facilidade, para o seu público, o seu ‘jeito de fazer as coisas’; por vezes fazem com que determinados valores sejam reconhecidos como declaração de credo ou missão; com a posse de um novo presidente, o estilo e os valores de uma cultura forte podem não sofrer consideráveis mudanças.

Nas Escolas de Samba é percebida a intensidade dos elementos da cultura de cada organização, definindo a atuação das pessoas dentro e fora das instituições, tendo em vista a construção de sua identidade. O jeito de fazer carnaval é próprio de cada agremiação, pelo comportamento de seus membros, pelos recursos materiais, tecnológicos empregados na confecção de fantasias e carros alegóricos, pelo ritmo desenvolvido na bateria. Os integrantes têm uma relação tão forte com os valores defendidos nas instituições que expressam o amor que nutrem por elas, através dos esforços, por vezes sobre-humanos, durante o desfile carnavalesco. Tal relação, expressada na avenida, pode contagiar o público espectador e os jurados.

Além do aspecto cultural para explicar o carnaval como organização, outras vertentes surgiram com o amadurecimento do evento. O carnaval brasileiro é caracterizado pela rivalidade entre as escolas participantes e entre as empresas concorrentes patrocinadoras. Acentuando a importância da inovação, que abordamos a seguir.

Inovação

A concepção de inovação para Schumpeter (1985) está estabelecida em cinco fatores elementares: 1) a introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; 2) a introdução de uma nova metodologia de produção; 3) surgimento de um novo mercado; 4) nova fonte de matérias primas ou de bens semimanufaturados; 5) estruturação de uma nova organização independentemente da indústria. Desta forma, analisa a inovação como algo realmente novo, alterando o comportamento de um mercado, através de novas combinações de recursos e gerando resultados econômicos mais positivos para as organizações.

Há estudiosos que endossam a explanação 'schumpeteriana', entre os quais Jonash e Sommerlatte (2001), que destacam o aspecto da novidade, processo, produtos, serviços concebidos como novos, não antes experimentados pelas empresas e mercados. O fator que torna a inovação diferenciada da criatividade é a criação de valor ao cliente conduzindo as organizações ao alcance de melhores resultados (KNOX, 2002), o que torna abordagem comum para os estudiosos da inovação.

As abordagens de Tidd et. al. (2008) a respeito da inovação versam na habilidade do estabelecimento de relações, identificação de oportunidades e a capacidade de extrair resultados positivos. Consideram que a inovação não se limita na identificação de novos mercados, podendo corresponder a novas formas de atender mercados existentes e maduros. É certo que a tecnologia desempenha um papel fundamental no processo da inovação radical, entendida a inovação que acontece pela concepção da novidade, no entanto é possível observar o processo de melhoria em produtos e serviços antigos, renovando-os para o mercado que atendem, com a aplicação dos recursos tecnológicos.

No contexto deste trabalho adota-se a concepção de inovação enquanto novidade, não sendo, necessariamente, concebida no atributo da ‘originalidade’; podendo ser para a organização uma novidade, por jamais ter experimentado um procedimento, um modelo de gestão, ou mesmo pela adoção de uma melhoria em seus produtos, processos e gestão, resultando em melhor desempenho para a organização, tanto em termos de ganhos, quanto em lucros.

Não importando o tipo de organização, seu tamanho e segmento, todos os empreendimentos buscam uma maior aproximação com o seu público-alvo, procurando identificar suas necessidades e desejos para melhor servi-lo, ofertando produtos e serviços com qualidade, desenvolvendo e explorando suas competências na construção de produtos e oferta de serviços inovadores capazes de assegurarem suas vantagens sobre os competidores. Através da estratégia da inovação, com a participação dos clientes, as organizações ofertam produtos e serviços que venham a atendê-los surpreendentemente, tornando-os propagadores dos bens e serviços adquiridos, gerando melhores ganhos para as organizações. É o que alerta Prahalad e Ramaswamy (2004) ao considerarem o futuro da competição na co-criação de valor. Servindo-se de instrumentos conectivos, os consumidores aspiram interagir e co-criar valor, não apenas com uma única organização, mas com todas as comunidades de profissionais, provedores de serviços e outros consumidores, o que tem exigido das organizações o desenvolvimento de novas competências e habilidades, bem como de estruturas organizacionais mais flexíveis, como acentuam (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GOVINDARAJAN; TRIMBLE, 2005).

A inovação deve ser compreendida como um processo que demanda para as organizações a adoção de uma metodologia para a sua implantação, como defendida por Van

de Ven (1999), e não como se derivasse da inspiração de algumas poucas pessoas dotadas de genialidade. Tal abordagem, quanto à aplicação de uma metodologia voltada para o processo de inovação, levou Tidd et. al. (2008) a considerarem a importância de se observar dez fatores capazes de auxiliar os empreendimentos a implantá-la com maior possibilidade de êxito:

1. Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar – o processamento da inovação exige senso de propósito expressamente compartilhado e articulado, comprometimento e incentivo da liderança para que as pessoas com boas idéias possam levar adiante suas idéias.
2. Estrutura organizacional adequada – corresponde a pensar e construir uma estrutura em que se permita a criatividade, o aprendizado e a interação.
3. Indivíduos-chave – pessoas que facilitam o processo de implantação da inovação na organização, que defendem a causa e oferecem energia e entusiasmo.
4. Trabalho de equipe eficaz – investimento em seleção de pessoal e em formação de equipe, de modo a usar adequadamente as equipes (local, interfuncional e interorganizacional) para a solução de problemas.
5. Desenvolvimento individual contínuo e amplo – comprometimento de longo prazo com educação e treinamento, de modo a garantir níveis altos de competência e habilidades para aprender com eficácia.
6. Comunicação extensiva – a comunicação deve ocorrer tanto dentro, quanto fora da organização de forma ampla, através do uso de vários recursos tecnológicos e de sistemas.
7. Inovação de alto envolvimento – corresponde a compreensão da importância da participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.
8. Foco externo – a organização deve desenvolver suas ações voltadas tanto para o cliente externo, quanto para o cliente interno, por meio de um amplo trabalho de rede.
9. Ambiente criativo – o ambiente organizacional deve ser favorável para uma abordagem positiva de idéias criativas, estimuladas por relevantes sistemas de motivação.

10. Organizações que aprendem – é relevante que a organização desenvolva um olhar para inovação como um ciclo de aprendizagem, estabelecido por um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação.

O que se tem observado, no âmbito do desfile carnavalesco, é que as Escolas de Samba têm se tornado organizações voltadas para competição, em que a conquista do título de campeã corresponde ao coroamento de todos os esforços empreendidos no período que antecede o evento. Fatores externos às entidades têm colaborado muito para o estímulo dessa competição, entre elas: forte presença da mídia, especialmente a televisiva, na cobertura de todo o evento; relevantes investimentos públicos, com interesse nos resultados econômicos gerados pelo turismo; estabelecimento de normas, regulamentando a atuação das Escolas de Samba com exigência no cumprimento dos quesitos a serem julgados. Esses fatores têm contribuído para que as entidades carnavalescas desenvolvam ações inovadoras na estrutura de gestão, no processamento da construção de seus carros alegóricos e fantasias, na evolução da Agremiação durante o desfile carnavalesco, no ritmo estabelecido na bateria. A necessidade da atuação de profissionais especializados dentro das organizações carnavalescas tem sido cada vez maior, visto que podem promover as inovações desejadas, através da aplicação de recursos de capital, humanos, materiais e tecnológicos.

Definidos e conceituados os fundamentos básicos do estudo, cultura organizacional e inovação, segue nos próximos capítulos a contextualização do objeto de pesquisa, onde também se observa a aplicabilidade dos fatores definidos por Tidd et. al. (2008) no âmbito da Escola de Samba Vai Vai.

Procedimentos metodológicos

Como o interesse é analisar um único objeto, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório e empírico, na forma de estudo de caso. Este procedimento de investigação pretende contribuir para a formação de conhecimento, no campo pouco explorado da administração das Escolas de Samba. Yin (2010) define o estudo de casos como forma de realizar pesquisa social, através da investigação de um fenômeno atual inserido no contexto

da realidade. Desta forma, o trabalho consiste em estudar os fatores da cultura organizacional da Escola de Samba Vai Vai, desenvolvida ao longo de sua história até os dias atuais e as implicações da cultura no processo de inovação da Agremiação.

De acordo com a concepção de Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, que trata da definição do problema de pesquisa, do projeto, da coleta e análise de dados à elaboração das considerações finais. Portanto, nesse caso a fundamentação da pesquisa ocorre em três fases, à primeira através de pesquisa bibliográfica, a partir de matérias já publicadas e coleta de dados no site oficial da Escola e periódicos (jornais e revistas).

A segunda fase consta de entrevistas exploratórias, para proporcionar maior familiaridade com o problema levantado. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as leituras e entrevistas exploratórias ajudam a elaborar a problemática da investigação, as leituras fazem o balanço do conhecimento teórico relevante ao problema de partida. Já a entrevista exploratória é útil para revelar aspectos do objeto, que o investigador não tinha consciência e assim complementar as idéias de trabalho sugeridas pela leitura.

E, por fim, a terceira fase do estudo de caso, consiste na análise dos resultados e consideração finais. Visando realizar uma investigação pouco usual na área dos estudos organizacionais, a pesquisa segue com uma análise das características no âmbito da vida real do Grêmio Recreativo Cultural Social da Escola de Samba Vai Vai.

O Estudo de Caso

História da Escola Vai Vai

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

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

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

Em 1. de janeiro de 1930, com a instauração da política do então Presidente da República Getúlio Vargas, vários partidos políticos e clubes foram extintos, sendo preservados os grupos de manifestações culturais, foi instituído legalmente o ‘Cordão Carnavalesco e Esportivo Vae Vae’.

As cores oficiais do cordão foram o preto e o branco, e o primeiro estandarte foi feito de cetim preto ornados com franjas brancas; tendo como símbolo no centro o desenho de uma Coroa com dois ramos de café e abaixo dos ramos de café vinha o nome do cordão que naquela época se escrevia ‘Vae Vae’, seguido da data de fundação. Os ramos de café foram escolhidos justamente para mostrar a soberania de São Paulo, quanto à cultura do café, que era uma das fontes de riqueza do país na época. Boa parte dos Barões do Café de São Paulo morava em lindos casarões na Avenida Paulista, com prestígio de riqueza era comum promoverem grandes festas, com muita música, fartura e comida de boa qualidade, que eram feitas pelas pretas velhas quituteiras, muitas delas, esposas de fundadores do cordão. A Coroa simboliza a realeza e a magnitude da raça negra, que na época era comum o tratamento entre os negros de ‘Oi meu rei. Oi minha rainha’. Este tratamento advém do período de escravidão.

O primeiro desfile oficial do Cordão Vai Vai, ocorreu em fevereiro de 1930, com o tema ‘São Paulo e o samba’, feito por Henricão: – ‘Salve São Paulo, Tens o Céu Cor de Anil, / Possui a Riqueza e a Grandeza És o Coração do Brasil’ – as fantasias eram livres, e a cor predominante era o preto e o branco. O segundo desfile aconteceu em 1931, com tema livre e contado um samba exaltação ao Cordão Vai Vai; devido a revolução, em 1932, o cordão não

desfilou, retornando em 1933, com o tema ‘Homenagem a Marinha Brasileira’, com todos os integrantes vestidos de marinheiros.

Os Primeiros Inovadores

Em pouco tempo, o Cordão Vai Vai, passou a ser respeitado por todos, com sua bateria inconfundível. À frente da bateria Seu Livinho, primeiro apitador, comandou a bateria até meados dos anos 1940. Destacavam-se os batuqueiros Sebastião Eduardo do Amaral, conhecido como Pé Rachado, que assumiu o cordão após a saída de Seu Livinho; Walter Gomes de Oliveira, o Pato N’Água, comandou a bateria até metade dos anos 1950, tendo sido considerado o apitador dos apitadores. Entre os apitadores destacam-se nomes como Flavinho, Wanderlei, Louzazinho, Bolinha (ganhador do apito de ouro no Ibirapuera em 1968) e Feijoada, o último apitador do cordão.

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

Djalma Branco, juntamente com o Carioca, elaboraram grandes enredos na década de 1960. Em 1968, com o enredo ‘A vinda da família real’, a Escola teve a primazia da participação do figurinista da mais alta costura da época, o costureiro Denner, revolucionando o samba paulistano.

O Exercício da Liderança na Agremiação

O exercício da liderança na Escola de Samba Vai-Vai, conforme os devidos apontamentos históricos, está fundamentado na contribuição que o componente oferece à entidade, baseando-se em suas habilidades técnicas e sociais. Assim, é que Sebastião Eduardo do Amaral, Pé Rachado, tendo sido o primeiro presidente em 1971, considerado

um dos grandes batuqueiros da Escola. José Jambo Filho, conhecido como Chiclé, presidiu em 1973, a Escola, tendo colaborado intensamente com a Instituição, quando em 1960 trouxe à bateria o repenique. Da mesma forma, tem-se a identificação de Lucíola, por possuir voz potente e aguda comandava o canto do Cordão nos ensaios até o início dos anos 1960, bem como Cleuzi Penteado que exerceu seu comando na ala do Vai Vai do Amanhã, há trinta anos.

No Vai-Vai a liderança, não se dá de forma coercitiva, tendo como aspecto único a destreza técnica de seus líderes. Pela estrutura da entidade, conforme expõe Thobias da Vai Vai: “O que determina o sucesso do Vai Vai é a união, a harmonia entre as pessoas, o comando. É preciso passar segurança, algo que contagia”. Desta forma, saber comunicar os valores da Instituição, os seus objetivos, as suas ações, é fundamental para manter a Escola harmonizada e a união de seus integrantes, tendo como objetivo fundamental a obtenção de êxito no desfile carnavalesco. Os líderes das alas estão muito focados nos resultados, de modo que contribuem orientando os seus componentes em busca da qualidade de samba, em torno da história a ser contada.

Devido o Vai Vai ser uma Escola, conforme aborda os seus componentes, que não tem dono, Soares (1999) permite que as relações internas sejam cada vez mais igualitárias, a fim de se coadunar com o padrão das instituições modernas, de modo que as ações estabelecidas têm como objetivo a satisfação do seu público interno e externo.

A Participação das Pessoas

No Vai Vai as pessoas são extraordinariamente importantes, o que se pode perceber nos ensaios, nas reuniões, onde o respeito de uma pessoa para com a outra constitui um dos princípios norteadores da harmonia, da união. Esse fator é relevante desde a época do Cordão Carnavalesco Vai Vai, quando nas narrativas históricas são abordados veneradamente os seus antigos componentes. O respeito aos integrantes está também na participação e conhecimento que possuem. É importante ressaltar que o conhecimento técnico e experiencial é muito valorizado no Vai Vai, observando-se a contribuição que o integrante pode oferecer para o êxito da Instituição.

Em 29 de setembro de 1995, foi constituída a ‘Embaixada do Samba Paulistana’ e o Vai-Vai se orgulha de ter sete grandes nomes que representam sua comunidade na galeria: Seu Chiclé, Osvaldinho da Cuíca, Dona Olímpia, Cleuzi, Dona China, Mestre Feijoadá e Penteadó. Pelo exposto, fica evidenciado o fazer parte da ‘família Vai Vai’, é ser respeitado pelo conhecimento e experiência adquirida, é ‘a paixão, a tradição, a origem da Agremiação, o amor, algo que é transmitida de pai para filho’, como acentua Thobias do Vai Vai. Tal paixão e amor que é traduzida pelo canto que ecoa no Sambódromo, quando se preparando para sair da concentração, o samba de exaltação contagia os figurantes e o público espectador: ‘Agora que eu quero ver, Você Chorar... / Você vai entristecer, Quando o Vai Vai passar. / Bem que eu avisei, E você sabia. / Por que não aprontou, a sua fantasia. / Se você não sai, É por culpa sua. / Pra te consolar, o Vai Vai está na rua. / Agora que eu quero ver, Você Chorar...?’.

Inovações nos Desfiles Carnavalescos

No carnaval de 2007, o Vai Vai inovou no seu desfile quando em sua comissão de frente inseriu 200 luminárias DOT-its da Osram, a partir de uma parceria estabelecida com a empresa. A Escola abordava a evolução humana e suas descobertas até alcançar o mundo da internet. A comissão de frente da escola era composta por 13 integrantes, sendo 12 homens e uma mulher. No desfile, os 12 homens, vestidos com uma roupa prata em estilo bem futurista,

simulavam o antivírus e, durante a coreografia, se protegiam do vírus, representado pela mulher, que fazia acrobacias com muitas luminárias grudadas em uma roupa justa.

No desfile de 2009, o Vai Vai apresentou o samba-enredo ‘Mente sã e corpo são’. As alegorias da Escola apresentaram inovações. Um dos carros tinha uma fonte que jorrava água por toda a avenida, enquanto outro expelia chamas de fogo. Várias fantasias, já que o tema da escola era saúde, representavam mosquitos, elementos de diversas doenças.

Análise do Estudo de Caso

A presente pesquisa tem como objetivo verificar os indícios da cultura organizacional na Escola de Samba Vai Vai, que propiciaram um histórico de inovação ao longo do tempo. A análise qualitativa da Escola de Samba, como definido anteriormente é realizada através de um estudo de caso. Consideram-se os fatores históricos da Escola de Samba Vai Vai e os valores defendidos pela agremiação, seguem os fatores da cultura organizacional que podem contribuir para a implantação da inovação na instituição. Para tanto, adota-se na análise, os contextos abordados por (TIDD et. al., 2008), apresentadas a seguir, na figura 1.

Quadro 1: Análise dos fatores culturais que contribuem para a implantação da inovação na instituição

FATORES PARA INOVAÇÃO	PRINCÍPIOS	ESCOLA DE SAMBA VAI VAI
Visão compartilhada, liderança e desejo de inovar	Senso de propósito compartilhado e articulado, comprometimento e incentivo da liderança	A história da Agremiação é mantida com muita força entre todos os membros e admiradores, assegurando o propósito, o estilo da liderança e a capacidade de inovar da organização.

Estrutura organizacional adequada.	Estrutura voltada para a criatividade, o aprendizado e a interação.	A sua estrutura organizacional favorece a interação de todos os membros, estimula a criatividade e o compartilhamento do aprendizado.
Indivíduos-chave	Facilitadores da inovação, defensores da causa e entusiastas	Diretores e carnavalescos
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado das equipes para a solução de problemas.	Definida como uma Escola que não tem dono, tem como ponto forte a atuação das pessoas com ênfase nas competências e habilidades
Desenvolvimento individual contínuo e amplo	Comprometimento com educação e treinamento, para garantir níveis altos de competência e habilidades.	O processo de aprendizado e de desenvolvimento e manutenção dos valores da Agremiação se dão tanto individual, quanto coletivamente, de modo contínuo
Comunicação extensiva	Comunicação ampla dentro e fora da organização, com o uso de recursos tecnológicos e de sistemas.	A Escola tem um amplo sistema de comunicação com sua comunidade e com todas as pessoas e demais organizações interessadas, através de vários recursos
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em atividades de melhoria contínua.	A estrutura, o ambiente e os valores defendidos favorecem a participação de todos os seus membros no processo de melhoria contínua para o desfile carnavalesco.
Foco externo	Ações voltadas tanto para o cliente externo, quanto para o cliente interno, através de trabalho em rede.	A Escola é muito respeitada pelo forte envolvimento com sua comunidade, bem como na relação com pessoas e organizações externas, estabelecendo-se atuações em parceria.
Ambiente criativo	Ambiente favorável para ideias criativas, estimuladas por sistemas de motivação.	Ambiente desenvolvido com base no respeito e valorização humana, desde a sua fundação
Organizações que aprendem	Inovação identificada como um ciclo de aprendizagem, definida por um processo de experimentação, prática, reflexão e consolidação.	Desde a fundação da Agremiação, observa-se a atuação das pessoas fundamentada na competência, habilidade e pela capacidade de inovar

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através das considerações apresentadas sobre o Vai Vai, pode-se observar que a Agremiação desenvolve o seu jeito próprio de fazer carnaval, a partir dos valores defendidos

desde a sua fundação. Esse jeito de fazer carnaval tem proporcionado a Escola reconhecimento de toda a sua comunidade interna e externa, bem como de seus admiradores.

Sendo uma das Escolas de Samba mais antiga do carnaval paulistano e a mais campeã de todas as Agremiações, apresenta uma identidade muito forte diante de todo o seu público e tem produzido ações inovadoras que lhe tem proporcionado cada vez mais reconhecimento nos desfiles carnavalescos. A liderança exerce seu papel na divulgação e manutenção dos valores da Instituição, expressando confiança e estimulando a participação ativa de todos os seus membros no processo de melhoria continua dos desfiles carnavalescos. E tem estabelecido um sistema de comunicação, ambiente e estrutura que favorecem a interação e o aprendizado contínuo, enfatizando as competências e habilidades dos integrantes, como meio de promover ações inovadoras, que pode ser observado desde a sua estruturação enquanto Escola de Samba.

Considerações finais

Por meio dos estudos realizados, é possível compreender que a inovação exige um processo metodológico para ser adotada e desenvolvida nas organizações. Os elementos da cultura organizacional, valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação, podem contribuir satisfatoriamente no processo de adoção da inovação.

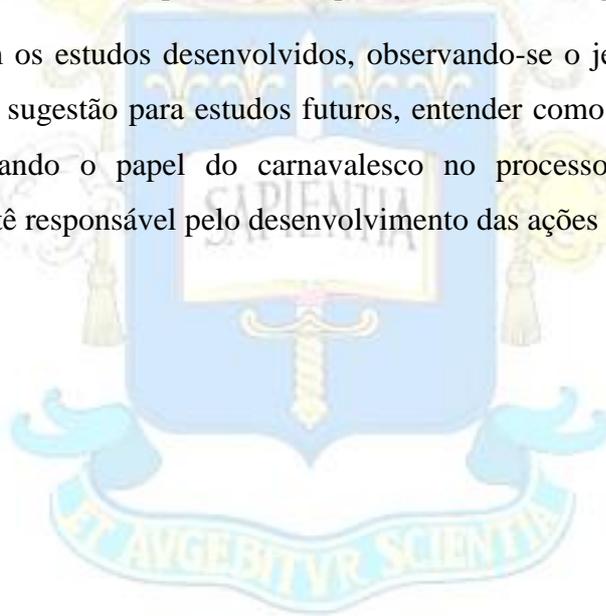
No Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Vai Vai, a história da instituição e os seus heróis são extraordinariamente preservados, respeitando-se os propósitos da agremiação desde a sua fundação. Desta maneira, identifica-se que a cultura do Vai Vai é preservada através das histórias contadas, com destaque em seus primeiros integrantes. Certamente que os novos membros são levados a compreender a intensidade dos valores da Agremiação e seu próprio jeito de fazer carnaval. Entre os valores defendidos na organização identifica-se o respeito às pessoas, estimulando-as e valorizando suas participações, sendo de responsabilidade das lideranças transmitirem confiança a todos os integrantes.

De modo geral, a estrutura organizacional e o ambiente da Agremiação favorecem sobremaneira a adoção de ações inovadoras. Três fatores, dentro do estudo desenvolvido,

corroboram análise sobre estrutura organizacional e ambiente. O primeiro fator corresponde à natureza própria da Escola de Samba, enquanto instituição voltada para a criatividade. Os esforços empreendidos têm sempre a ênfase na habilidade criativa de seus principais membros, o que é assegurada pela adequação estrutural da agremiação e pelo estabelecimento de um ambiente propício. O segundo fator é a importância que se dá no Vai Vai ao processo de aprendizado. As competências e as habilidades dos seus integrantes são bastante valorizadas e servem de exemplos a serem seguidos, de tal modo que há um grande incentivo ao conhecimento compartilhado. O terceiro fator é o sistema de comunicação na Escola que é bastante amplo, envolvendo toda a comunidade interna e externa, bem como pessoas admiradoras e instituições empresariais, estimulando o envolvimento de todos os interessados pelo êxito da Agremiação.

Desde a sua fundação, o Vai Vai tem demonstrado esforços no desenvolvimento de ações inovadoras, o que tem lhe proporcionado bons desempenhos no desfile carnavalesco, sendo a Escola que mais vezes conquistou o campeonato do carnaval paulistano.

De acordo com os estudos desenvolvidos, observando-se o jeito de ser da Escola de Samba Vai Vai, como sugestão para estudos futuros, entender como acontece a inovação na Agremiação, identificando o papel do carnavalesco no processo da inovação ou pela existência de um comitê responsável pelo desenvolvimento das ações inovadoras.



Referências

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

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

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

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*. vol. 47, nº. 3 Spring, 2005.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. *O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance*, v. 2, n. 1, Bradford, UK, 2002.

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

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

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

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

PRAHALAD, C. K. *A nova era da inovação: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may-june, 1990, 79-91.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em:

<http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/noticias/565-carnaval-paulistano-de-2010-temnovidades>. Acesso em 04, janeiro, 2011.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em:

http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/images/stories/observatorio/1_indicadores_pesquisas_do_turismo_2008.pdf. Acesso em 04, janeiro, 2011.

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

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

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

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

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

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

VAN DE VEN, A. H. et al. *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press,

1999.

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

