

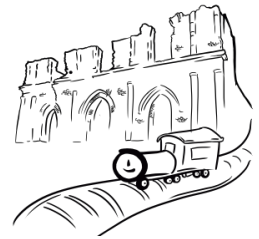
Análise da Gestão da Rede Carioca de Rodas de Samba

MARIANA SANTOS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – MARIHPS@GMAIL.COM
VICENTE NEPOMUCENO – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – VICENTE.NEPOMUCENO@GMAIL.COM

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo descrever o gerenciamento da Rede Carioca de Rodas de Samba e identificar os desafios vividos em sua gestão coletiva. O estudo será baseado em conceitos de gestão e suas diferentes vertentes, aplicando tal conhecimento científico no gerenciamento da Rede. Através de 10 entrevistas realizadas envolvendo os coordenadores de Articulação, de Administração, de Pesquisa, de Comunicação e 3 representantes das rodas de samba integrantes do movimento, serão percebidos aspectos como hierarquia horizontal, comunicação por parte informal, entre outros que acabam deixando lacunas em sua gestão, revelando o quão difícil é a gestão coletiva. Este artigo é relevante para o campo uma vez que faz a conexão de uma área de exatidão como a Engenharia de Produção com a cultura do samba, além de sinalizar que é possível valorizar os bens culturais do nosso país, agregando não só valor artístico, mas estendendo tal relevância para possíveis políticas de desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: Samba. Rede Carioca de Rodas de Samba. Gerenciamento. Gestão



INTRODUÇÃO

O gênero musical samba é diverso, com múltiplas identidades. Originado na África, sua heterogeneidade é dada principalmente pela quantidade de grupos étnicos de escravos diferentes que foram trazidos para o Brasil no período colonial, principalmente na Bahia. Durante muito tempo foi considerado um estilo de música e dança criminalizado e visto com preconceito devido às suas origens.

O desenvolvimento do samba e sua disseminação no território brasileiro foi influenciado pelo processo de abolição da escravatura, uma vez que com a proibição do tráfico negreiro em 1850 a migração interna dos escravos gerou uma forte unificação entre os mesmos e, conseqüentemente, uma diversidade do gênero musical (LOPES; SIMSON, 2014; NAPOLITANO; WASSERMAN, 2000).

Com tanta riqueza cultural e heterogênea, o samba é uma dança e um gênero musical considerado um dos elementos mais representativos da cultura popular brasileira. É uma manifestação cultural com profundidade, criatividade e uma ligação tão forte com a tradição que cada vez há mais pessoas que gostam, praticam e estudam, mantendo o processo vivo. É o meu caso e o caso da Rede Carioca de Rodas de Samba.

A Rede é “uma organização composta por sambistas e produtores culturais da Cidade do Rio de Janeiro criada em dezembro de 2014, a partir da necessidade de debater o ofício de quem promove, toca e canta o samba carioca, a principal referência cultural do país no mundo”, cuja missão é “concentrar sambistas e produtores culturais a fim de trabalhar o desenvolvimento das rodas de samba em seus potenciais cultural, social, turístico e econômico, garantindo a sua preservação histórica e identitária.” (VEM PRA RODA, 2017).

A Rede foi fundada em 2014, tendo as seguintes motivações para sua criação (JUNIOR, 2017):

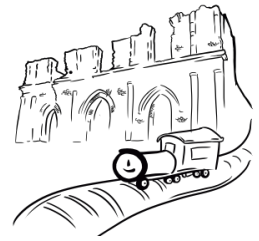
- Falta de valorização dos músicos e exploração por parte dos contratantes;
- A complexidade em executar eventos nas ruas, uma vez que envolve fatores como conseguir autorizações do poder público, encarregar-se dos custos de produção das rodas, entre outros.

Acompanhando os problemas que a roda de Samba da Pedra do Sal vinha enfrentando no ano de 2014, o mentor da Rede - Rogerinho Família - resolveu reunir um grupo de sambistas (que são fundadores junto com ele) para discutir uma solução para os conflitos que a Roda de Samba da Pedra do Sal encontrava. Diante dos problemas apontados, a solução vista por Rogerinho era fundada na coletividade, identificando o inevitável: era preciso erguer um grupo de sambistas para estudar e mudar as condições de trabalho e de realização das rodas de samba na cidade.

Com algumas particularidades e 53 rodas de samba compondo o movimento atualmente, a Rede surge diante de uma conjuntura que envolve fatores como a falta de valorização dos músicos que lutam pela memória das rodas, do chamado “samba de raiz”.

A Rede é uma organização que nasce para mudar o quadro atual das rodas de samba, que tem precariedade de trabalho, que enfrentam dificuldades de burocracia, além de fragilidades econômicas. Houve um diagnóstico de que se essa situação se mantivesse, as rodas de samba iriam minando pouco a pouco. Para reverter esse quadro, houve um entendimento de que

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



deveria existir uma organização forte capaz de criar as condições básicas para que as rodas de samba alcem voos maiores. Esse cenário foi o que motivou o nascimento da Rede. Nesse sentido, a Rede tenta fazer uma leitura de tudo que possa vir a ser um obstáculo para as rodas de samba e como esses problemas podem ser resolvidos a fim de potencializar as rodas de samba.

METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva e exploratória. Tendo em vista que a gestão da Rede Carioca de Rodas de Samba não havia sido estudada, era preciso uma primeira aproximação com o tema que permitisse uma boa descrição da forma de gestão da organização.

Para que se possa descrever a gestão da Rede, foi preciso entender quais são os objetivos da organização e quais são as ações realizadas para alcançar esses objetivos. Em seguida, entender os mecanismos usados pelos coordenadores para garantir que tais objetivos sejam atingidos.

Na organização escolhida, realizou-se entrevistas presenciais e por e-mail com alguns coordenadores da Rede e alguns representantes de roda, visando coletar os dados pertinentes para o estudo. Foram feitas 5 entrevistas com integrantes da coordenação, 4 com representantes de rodas de samba e uma participação na Reunião Geral da Rede. Tais entrevistas foram semiestruturadas, buscando entender melhor a gestão da Rede e sua relação com as rodas de samba.

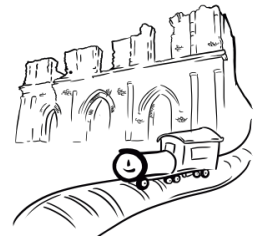
Para descrever a gestão da Rede Carioca de Rodas de Samba, realizamos uma reflexão sobre o conceito de gerenciamento a partir da visão de Mintzberg. Em seguida, apresentamos a forma de gerenciamento da Rede, descrevendo as suas coordenações e revisando as ações realizadas para alcançar seus objetivos. Por último, comparamos o modelo teórico proposto por Mintzberg com a forma encontrada na Rede Carioca de Rodas de Samba.

DESENVOLVIMENTO (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Definir o que é gerenciamento não é tarefa fácil. Esse conceito é carregado de uma ideologia mais preocupada em controlar e extrair mais-valia dos trabalhadores do que de refletir a forma das organizações alcançarem seus objetivos. Apesar disso, é preciso fazer uma reflexão sobre essa concepção. Para isso, partimos da sistematização de Mintzberg, que nos pareceu a mais completa e interessante, apesar de todos os limites ainda presentes. Esperamos que um dia um novo conceito, partindo da experiência concreta dos trabalhadores, possa ser utilizado por nós.

Para Mintzberg (2014), “a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência.”

A finalidade da gestão é colaborar na realização de objetivos dentro de organizações, diferentemente da ciência, que envolve a elaboração de conhecimento metódico através da pesquisa. Elas não se unem em um conceito; na verdade, uma se utiliza da outra: a gestão aplica a ciência, pois os gerentes utilizam todo estudo possível para sua prática. Boa parte do



trabalho gerencial envolve lidar com problemas bastante interdependentes com outras partes da organização.

No modelo elaborado por Mintzberg, a gestão ocorre em três planos: das informações, das pessoas e da ação.

Gestão no plano das informações

Quando o gerente aplica a gestão pela informação, ele está a dois passos do propósito final: as informações chegam até ele, ele assimila, processa e dissemina na organização para incentivar às pessoas realizarem as ações cabíveis. Assim, ele acaba se tornando a base de informações global dentro da unidade.

Gestão no plano das pessoas

Segundo Mintzberg, nesse plano “o gerente ajuda outras pessoas a fazerem as coisas acontecerem: elas é que realizam ações.”

Diferente do plano das informações em que a tarefa do gerente era basicamente instrumental, usando informações para as pessoas alcançarem objetivos específicos da organização, no plano das pessoas o estímulo é mais predominante do que a motivação, fazendo com que as pessoas lutem pelos objetivos de forma natural. A ideia é que os trabalhadores entendam seu papel na organização e simplesmente o façam, de forma autêntica.

A liderança pode ser autoritária, em que o gerente toma as decisões e dá as ordens, ou vista de maneira mais ampla, onde o líder trabalha o conceito de “nós” e aplica a “comunitariedade”, envolvendo pessoas, para deixar a organização mais eficaz.

Sendo assim, a gestão vai além de controlar os subordinados; ela permeia pelo caminho da motivação e do empoderamento das pessoas. Os gerentes devem conduzir a gestão para pessoas, informações e também para a ação. Juntos, esses papéis chegam ao equilíbrio para a prática da gestão.

Gestão no plano das ações

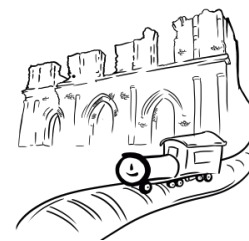
Mintzberg afirma que:

“[...] a ação no contexto da gestão geralmente significa quase agir, ou seja, chegar perto de realizar uma ação: gerenciá-la diretamente, em vez de indiretamente com o encorajamento de pessoas ou processos de informações. Assim, o gerente enquanto ‘homem de ação’ é, na verdade, a pessoa que ‘faz fazer’, como na expressão francesa faire faire (literalmente, ‘fazer com que algo seja feito’).” (MINTZBERG, 2010)

Significa dizer que o gerente não é passivo; ele se envolve diretamente com as ações, tornando-se parte do desenvolvimento das mesmas.

Por fim, o modelo elaborado por Mintzberg mostra que o gerente é o centro da gestão, sendo necessário que sua atuação seja efetiva nos três planos: das pessoas, informações e

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



ações. Juntando esses três papéis em todos os três planos é que é possível chegar à harmonia primordial para a prática da gestão.

Apesar de reconhecermos na sistematização proposta por Mintzberg uma bela síntese do que é vivido na gestão, é preciso destacar os limites desse modelo. Por ter sido construído a partir de organizações tradicionais, ele fala de uma gestão centrada no gerente como centro de poder. As organizações horizontais vivem esse processo de outra forma, e caso uma pesquisa com os mesmos moldes de Mintzberg fosse feita com redes e movimentos sociais com gestão horizontalizada, encontraríamos melhores descrições e poder de síntese. Mesmo assim, acreditamos que esse modelo pode ser útil para analisar o caso da Rede Carioca de Rodas de Samba.

Atualmente, a Rede é composta por 12 coordenadores.

Figura 1 - Organograma das Coordenações da Rede em dezembro/2017



Fonte: Autoria própria

A Coordenação Estratégica foi criada para deliberar todos os assuntos, principalmente os emergentes, que precisam de rápida resposta. Ela atua nas prioridades e repassa as demandas, acompanhando o andamento do processo. Seu papel é pensar e planejar as ações da Rede. Os coordenadores são Luciano Bom Cabelo, Rogério Família e André Rios.

A Coordenação Executiva gerencia as ações planejadas, assumindo o papel de “coordenação geral”. “Ela acaba ficando responsável pela cobrança, porque tem que ter. Mesmo em uma gestão participativa, se não tiver quem cobre, os nós acabam se soltando. A hierarquia hoje é quase nula e linear”, diz Vitor. O coordenador geral é Wanderson Luna.

A Coordenação de Articulação faz o diálogo com todos os atores externos e internos à Rede para realização de projetos e ações. Ela acaba sendo uma ponte em questões nas imediações das rodas de samba, como por exemplo as negociações com o poder público, iniciativa privada. Os coordenadores são Júlio Moraes e Marcelo Santos.

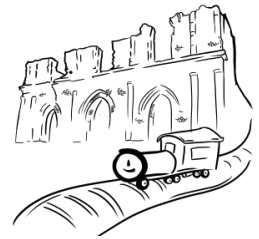
A Coordenação de Comunicação gerencia a comunicação da Rede, atuando principalmente na comunicação externa, no diálogo com o universo das rodas de samba. As coordenadoras são Daniella do Vale, Juliana Moraes e Lívia Caroline Neves.

A Coordenação de Administração fica responsável por entender as rodas de samba, como elas se organizam, como ocorre seu processo e analisar a parte contábil (os números de eventos, custo, receita). O coordenador é Vitor Oliveira.

A Coordenação de Pesquisa tem como atribuição principal fazer levantamento de dados e informações gerais que deem suporte para pensar estratégias para as rodas de samba, nos pontos de vista econômico e cultural. Seus coordenadores são João Grand Jr e Júlia Pereira.

Os coordenadores atuam em suas respectivas coordenações, mas acabam resolvendo outras situações quando necessário, fora do âmbito de sua coordenação, em prol do

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



funcionamento da Rede. Alguns coordenadores são também integrantes das rodas de samba, contribuindo com um olhar duplo no processo do trabalho. A hierarquia é horizontal.

A instância máxima da Rede são as coordenações. Não existe um conselho acima determinando suas ações. A ideia é hierarquizar ao mínimo para se ter o sentimento de pertencimento. João complementa isso:

“No início, as rodas tinham muito o costume dizer ‘Ah, vocês da Rede’ e nós frisávamos ‘Não, nós da Rede, a Rede é todo mundo’. Quanto mais se hierarquiza, fica mais difícil de manter essa ideia de pertencimento. Então chegou um momento em que nós tínhamos uma proposta de ter coordenações autônomas, com uma auto regulação, mais livre para apropriação dos sambistas, mas não funcionou muito bem. A gente entendeu que era importante ter um mínimo de centralidade para fazer as coisas acontecerem e resultou nas 6 coordenações, que são bem focadas em suas atribuições para tocar os processos. Então elas são a instância máxima da Rede.”

O que vai ser deliberado nas reuniões gerais - que envolve os coordenadores e as rodas de samba - é decidido pelas coordenações.

De forma geral, se não há necessidade de tratar um assunto emergencial, as reuniões gerais da Rede ocorrem em um intervalo que varia de 1 a 2 meses. Nessas reuniões são tratados assuntos corriqueiros das rodas de samba e demandas específicas que ocorreram nesse período. Todos os representantes das rodas são convidados a participar, para que suas opiniões sobre tais assuntos sejam levadas em consideração.

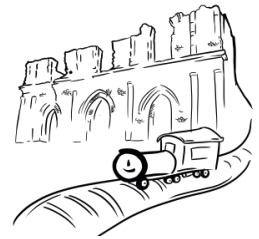
Essa reunião é tanto deliberativa quanto informativa. Ela é deliberativa quando, por exemplo, uma empresa X quer se tornar parceira da Rede. Os coordenadores levam isso para a reunião para, junto com os representantes da roda, decidir se eles fecham com a empresa X ou não. Ela é informativa quando existem demandas que precisam ser resolvidas com urgência e não há tempo de levar isso para as reuniões para ser discutido com todas as coordenações e integrantes. Após essas ações serem tomadas, elas são comunicadas via ferramenta WhatsApp. Essa ferramenta atua com mensagens instantâneas e permite que se crie um grupo de conversa com várias pessoas. A Rede utiliza desse recurso com um grupo de conversa que é integrado pelos coordenadores e representantes das rodas de samba e é através desse grupo que as ações emergenciais são comunicadas a todos.

Apesar da democracia existente nas reuniões gerais para deliberação, nem tudo que é colocado em pauta é levado em conta, por não ser factível na visão dos coordenadores.

A pauta geral das reuniões é desenhada pelo núcleo de coordenação a partir de demandas que já estão encaminhadas ou quando há necessidade de deliberar/informar algum assunto. Depois desse primeiro momento, há a abertura via WhatsApp para os membros da Rede sugerirem pauta.

Para atender aos objetivos estabelecidos por ela, a Rede procede da seguinte forma:

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



- Dotar as rodas de samba de sustentabilidade econômica e garantir melhores condições de realização dos eventos para os artistas e para o público;

- Em 2016, com a aprovação do projeto Circuito Carioca das Rodas de Samba pela prefeitura da cidade, a Rede conseguiu recursos para financiar a realização de aproximadamente 40 rodas de samba, custeando lona, banheiro químico, som e itens relacionados à produção do evento. No entanto, no que diz respeito a garantir a sustentabilidade econômica das rodas, Marcelo afirma que foi um ato pontual. Ele admite que muitas rodas não aproveitaram o momento para se estruturarem internamente, fazerem fundo de caixa para, ao final do projeto, conseguirem se sustentar sozinhas. A partir daí eles fizeram uma revisão das rodas que compunham a Rede. Um dos critérios adotados foi continuar com as rodas de samba que já se sustentavam sozinhas antes, independente da Rede.

- Inserir as rodas de samba no mapa das políticas culturais da cidade, considerando a importância do samba como patrimônio cultural nacional

- A Rede constantemente conversa com o poder público, buscando lançar editais e conseguir apoio, seja por iniciativas do governo ou iniciativas privadas, reconhecendo seu valor no âmbito cultural da cidade do Rio de Janeiro. A primeira ação para atendimento desse objetivo foi a criação do Circuito, em seguida o decreto que criou o Programa que viabiliza anualmente a realização das rodas que compõe a Rede. Na opinião do João, hoje as rodas de samba já compõem o mapa cultural da cidade. Quanto à atividade de lançamento de editais, não existe delegação exclusiva para certa Coordenação atuar. É uma ação colateral, que envolve atuação de várias coordenações. João explica isso melhor:

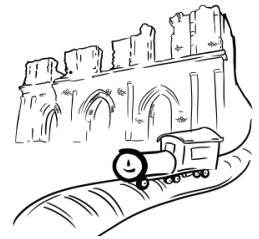
- Estruturar as rodas de samba: 1 - como espaços de desenvolvimento local com foco em ações que potencializem o turismo, as oficinas artísticas, a valorização das identidades e autoestima locais; 2 – com a formalização dos profissionais do samba e a geração de trabalho e renda;

- Tais formatos representam como a organização da roda no espaço deve ser feita, baseada no conceito de Feiras de Samba criado pela Rede. Funciona da seguinte forma: as rodas são protegidas por uma espécie de “cordão de isolamento” feito por stands de moda, comida e artesanato, além das barracas de bebida. Os representantes dos stands podem se cadastrar no site da Rede. Assim, eles receberão oportunidades de divulgarem seus produtos nas rodas de samba e teriam prioridade na seleção de expositores das Feiras de Samba. Essa configuração das rodas permite que haja valorização das identidades (são privilegiados produtos oriundos da matriz cultural africana) e protege os comerciantes que se associaram à Rede. Dessa forma, o público acaba circulando dentro do círculo que se forma, prestigiando os expositores.

- Por falta de recurso e pelo fato da Rede ter assumido várias frentes ao mesmo tempo, não existe uma coordenação que repassa e verifica os cadastros dos expositores

- A formalização dos profissionais é uma ação presente na Rede. Segundo o Marcelo, hoje a Rede tem workshop voltado para a área de Comunicação e Produção Cultural. A ideia é que os cursos de capacitação, formação e profissionalização sejam constantes. Esse tipo de

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



associação (Rede e Sebrae, Rede e Prefeitura, Rede e faculdades) é feita pela Coordenação de Articulação da Rede.

- Atuar na preservação das matrizes do samba carioca através da promoção, pesquisa, divulgação e realização de rodas de samba na cidade.

➤ Esse objetivo conversa com a inserção das rodas de samba no mapa das políticas culturais da cidade. É uma atividade transversal, que várias coordenações acabam atuando. A Coordenação de Pesquisa atua na própria pesquisa. A Coordenação de Articulação é fundamental nesse processo, pois ela faz a ponte com as autoridades. Todas as ações permeiam por um senso comum: preservar o samba, seja através das pesquisas (o Mapeamento das Rodas de Samba da cidade feito pela Rede e o doutorado do João são exemplos), divulgação dos eventos, as rodas de samba na cidade, associações com rádios, universidades, etc.

Fazendo a conexão entre a Rede e o modelo proposto do Mintzberg, temos a seguinte análise:

Planos das Informações

Na gestão coletiva, a comunicação se torna quase sempre um ponto de dificuldade. Com a coordenação e controle efetuados pelas próprias equipes e grupos de trabalho, com um alto grau de descentralização, alguns papéis não ficam bem definidos e a informação por vezes acaba não sendo bem transmitida.

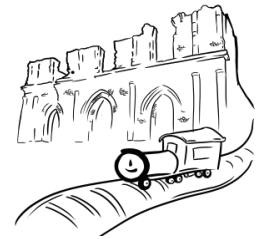
A comunicação deve ser clara; saber se comunicar internamente é fundamental, primeiro para os objetivos sejam compreendidos por todos e segundo para evitar distorções sobre o pensamento coletivo, gerando informações distorcidas e desgastes desnecessários. A comunicação nas organizações nem sempre são claras para todos. Assim, as ideias podem não representar o que foi solicitado porque houve uma falha sobre o que realmente é esperado.

A coordenação de Comunicação lida com questões internas da Rede e externas. Segundo Daniela, uma das coordenadoras de Comunicação, o trabalho da comunicação é dividido em duas partes: ocorrem reuniões semanais apenas com os coordenadores da Comunicação que trata assuntos como design, assessoria de imprensa, mídias sociais e sites; já as reuniões com as rodas de samba ocorrem a cada 1-2 meses, tratando de participação de eventos, conteúdo de folders, conteúdo de releases que serão disponibilizados para a imprensa, convite da participação de alguma roda de samba em programas de Rádio e TV. Paralelo a isso, a comunicação com todos os coordenadores gerais ocorre diariamente através da ferramenta WhatsApp.

Apesar da atuação da coordenação, esta falha de comunicação é sentida na Rede, como expõe Ana, representante da roda de samba “Moça Prosa”. Ela diz que “os coordenadores não socializam a informação, não falam o que estão fazendo (...) chegam e dizem ‘fizemos’. Mas eu me pergunto: fizeram como? Em que momento que fez? Eu não sabia que vocês estavam fazendo isso.”

Essa lacuna na transparência das informações prejudica não só a administração participativa, bem como a organização como um todo. Neste ponto, é preciso compreender que todas as pessoas da organização devem ter ciência de quais são os objetivos da organização, pois só assim será possível colaborar. Na Rede, isso nem sempre acontece: tanto

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



as rodas que participam do movimento, como as que estão chegando ou as que não compõe a Rede, não sabem para onde tal movimento está indo, quais são as suas ações e seus objetivos. O Felipe, representante da roda de samba “Pede Teresa”, deixa isso claro quando diz que:

“Desde seu início, sempre é colocado a transparência como um ponto a melhorar. Apesar da rede ser “fechada” para algumas rodas, outras que estão “de fora” confundem as ações da Rede. Esclarecer a dúvida dessas pessoas ou não, não fará diferença na luta, nem no propósito de todos nós, mas de certa forma, é bom deixar claro para todo o povo do Samba que tudo é por eles.”.

Mintzberg (2010) afirma que ao tempo que as informações são monitoradas, elas devem ser transmitidas por atividades de disseminação internas e atividades de porta-voz fora dela. Isso estimula as pessoas a realizarem as ações necessárias para alcançar o propósito geral da gestão e deixa claro para os agentes externos qual o escopo de objetivos da organização.

Quanto à disseminação, essa afirmação aplica-se no que diz respeito ao objetivo da Rede de dotar as rodas de sustentabilidade econômica das rodas: o desentendimento da finalidade foi claro. Muitas rodas acreditaram que a Rede vinha com o propósito quase que de uma produtora, resolvendo principalmente questões da infraestrutura dos eventos das rodas de samba como banheiro químico, lona, som, e os coordenadores enfatizam que essa não é a finalidade da Rede. A Rede é, antes de tudo, um movimento social congregado a partir do caráter identitário dos sambistas. Pensar a Rede como uma empresa pode não dar certo.

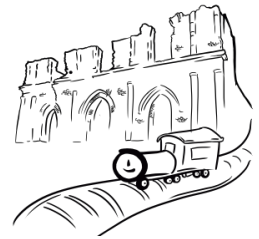
No papel de porta-voz, a atribuição é dada à Coordenação de Comunicação, que assume a função de passar as informações da Rede para o mundo exterior, tendo atividades como divulgação das rodas de samba, mídias sociais, participações das rodas de samba em programas de rádio, TV.

As coordenações devem assumir o papel do que Mintzberg (2010) chama de centro nervoso da unidade: o membro mais bem informado. Com a rede que os coordenadores formam no dia a dia da gestão, eles são bombardeados de informações sobre as operações internas ou eventos externos. Esse processo ajuda na contenção de quais problemas em potencial ou na rápida solução de tais problemas.

Na Rede, isso pôde ser visto na intervenção por parte da Polícia Militar. Com o contexto de crise econômica da cidade, o empresariado da Lapa (Polo Rio Antigo) se viu ameaçado com os eventos de rua que ocorrem ao entorno do Centro da cidade do Rio de Janeiro e resolveram atribuir a queda de arrecadação financeira das casas de show aos eventos das rodas de samba da Rede. Com isso, mesmo com o alvará e autorização da Secretaria Municipal da Prefeitura e da Secretaria de Ordem Pública, ocorreu o embargo da Polícia Militar sobre as rodas de samba, principalmente o Pede Teresa, que ocorre na Praça Tiradentes. Graças à rede de agentes que os coordenadores formaram, as informações chegaram de forma rápida à Rede e os coordenadores puderam tomar as ações necessárias para realização dos eventos junto ao poder público, contando inclusive com o apoio de ambulantes da região.

Na perspectiva do plano das informações do modelo apresentado por Mintzberg (2010), a Rede atua:

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



- Comunicando dentro da unidade: com reuniões mensais com as rodas de samba, direcionando atividades para que as rodas consigam participar de programas de Rádio e TV, controlando o que será disponibilizado para imprensa;
- Comunicando fora da organização: liderando a assessoria de imprensa da Rede e das rodas de samba, divulgação de releases, organização das mídias sociais (Coordenação de Comunicação), além do diálogo com o poder público e empresas privadas (Coordenação de Articulação) e informações externas que chegam à Rede através das rodas de samba ou dos coordenadores (Reunião das Rodas e Grupo no WhatsApp).

Planos das Pessoas

O ato de participar mostra a necessidade de compartilhamento para o alcance de objetivos que seriam muito mais difíceis de serem alcançados se buscados individualmente. A verdade é que, no momento em que se cria ambientes participativos, o convívio de diferentes pontos de vista é induzido em busca de objetivos comuns. Do outro lado da moeda, a gestão participativa também apresenta dificuldades. O processo decisório é uma delas: a participação torna esse processo lento. Além disso, há a variável tempo. No caso da Rede, os coordenadores têm outras profissões e projetos paralelos – a maioria remunerados –, e fica difícil lidar com o fator tempo. Isso acaba prolongando o prazo de ações a serem implementadas.

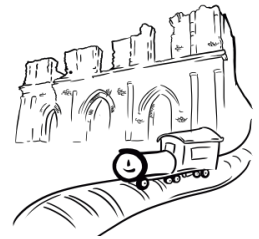
No modelo apresentado por Mintzberg (2010), ele diz que o Plano das Pessoas envolve atividades que tenha liderança. Segundo Marcelo, esse fator acaba sendo um problema na Rede, devido à sua hierarquia horizontal e em rede. Esse tipo de gestão traz uma dificuldade, chamada por Marcelo como “deixa eu que eu deixo”. Ele acredita que o fato de não ter um superior às vezes acaba dificultando o andamento de certas ações e que a autodisciplina precisa ser reforçada constantemente.

Quando questionado sobre outras pessoas integrarem as coordenações, João disse que ocorreram tentativas de distribuir tarefas para além da coordenação, em uma espécie de grupos de trabalho. Esse GT (grupo de trabalho) seria um tipo de teste, para avaliar se as pessoas lidavam bem com as diversas demandas que a Rede possui. No entanto, não teve sucesso.

Mas, apesar disso, horizontalmente ocorre o envolvimento das pessoas, que tem identidade na luta. São as conexões que Mintzberg apresenta em seu modelo. Isso pode ser visto na fala da Renata Nerys, representante da roda Terreiro de Crioulo. É importante para ela estar sempre presente, seja diretamente nas reuniões que ocorrem com os representantes de roda, ou indiretamente, frequentando o samba de outras rodas, fazendo conexões.

“Mesmo que indiretamente, a gente tá aqui. É importante! Ah, o samba é na rua, na Praça Tiradentes? É importante pra mim que isso aconteça, independente de eu estar participando diretamente na Festa da Raça hoje, aqui. É na rua, é pro povo! Então isso também me beneficia.... Eu não faço samba na rua hoje, diretamente, mas faço às vezes. Então o que tá acontecendo aqui, eu preciso me informar, me comunicar com as pessoas envolvidas e lutar

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



para que não aconteça lá. Porque a mesma dificuldade que eles têm aqui, a gente tem na Zona Oeste.”, afirma Renata.

Planos das Ações

Segundo Marcelo, não existe controle sobre as ações que são tomadas para o alcance dos objetivos na Rede. Ele sente falta de gestão nesse aspecto, mas afirma que, no contexto atual que a Rede vive, isso ainda não é possível de ser aplicado, principalmente pelo fato de os coordenadores dividirem a administração da Rede com outras tarefas pessoais e profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

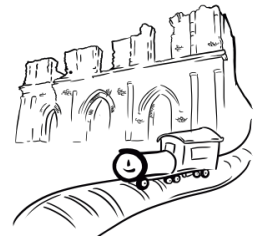
O objetivo desse trabalho de pesquisa é descrever como é o gerenciamento da Rede Carioca de Rodas de Samba. Para atender a esse objetivo, foi usada uma metodologia de entrevistas onde foram feitas 5 entrevistas com integrantes da coordenação, 4 com representantes de rodas de samba e uma participação na Reunião Geral da Rede. Com isso, foi analisado cada objetivo proposto pela Rede para entender como ocorre o gerenciamento de tais objetivos.

Ao final das entrevistas, aplicamos o modelo conceitual proposto por Mintzberg para relatar como é a gestão da organização estudada. Dessa forma, pudemos cumprir com o objetivo deste trabalho para perceber as particularidades da gestão da Rede e descrevê-la. Gestão essa que funciona com uma hierarquia horizontal, com 6 coordenações e 53 rodas de samba. O movimento busca atender aos objetivos estabelecidos na fundação da organização, ao mesmo tempo em que lida com questões burocráticas, alguns problemas de comunicação, a relação pessoal dos coordenadores com as rodas de samba e suas próprias demandas pessoais e profissionais.

Conforme pôde se perceber nesse estudo, o samba luta pela a sua sobrevivência, diante de um cenário em que a valorização do músico é precária, a divulgação do seu trabalho é desmerecida pela indústria cultural e as políticas públicas culturais para o gênero são por parte introdutórias. A Rede é uma organização que nasce para mudar esse quadro, buscando criar condições básicas para que o movimento do samba de rua perdure.

A Rede enfrenta desafios no seu gerenciamento, como qualquer outra organização. No entanto, com um fator que faz muita diferença: baixa captação de recursos. Com sua hierarquia horizontal e um dia a dia orgânico na gestão, os coordenadores fazem um trabalho praticamente voluntário, fomentado pela paixão pelo samba e pelo seu potencial. Há 3 anos, a Rede vem evoluindo cada vez mais, criando mecanismos para atingir seus objetivos e alcançando a finalidade da gestão, que é crescer de acordo com os propósitos da organização, através de todo esforço humano. Os coordenadores compartilham seu tempo em tarefas pessoais e profissionais para garantir o sucesso desse trabalho monumental que eles fazem com a Rede, resgatando a beleza cultural e a essência que o povo africano trouxe com o samba para o país.

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Vicente, por aceitar de peito aberto minha vontade de misturar duas paixões – Engenharia de Produção e o samba -, pela paciência nas dificuldades com os prazos, pelo tempo disponibilizado e por todas as orientações valiosas que possibilitaram o desenvolvimento deste trabalho. Por me incentivar sempre que possível a unir amor com trabalho e estudo.

Aos professores do curso de Engenharia de Produção, pelos conhecimentos compartilhados ao longo desses cinco anos de aprendizado.

REFERÊNCIAS

NOGUEIRA, M. **O SAMBA: cantando a história do Brasil**. In: III Concurso: Negros na Sociedade e na Cultura Brasileiras “Construindo uma nova consciência”. Goiás, 2006.

PRANDO, F. **Desde que o Samba é Samba: Identidade e Diversidade do Gênero Musical Nacional**. In: ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Bahia, 2015.

NAPOLITANO, M.; WASSERMAN, M. **Desde que o samba é samba: a questão das origens no debate historiográfico sobre a música popular brasileira**. Revista Brasileira de História. São Paulo, v. 20, nº 39, p.167-189. 2000

A História da Escravidão Negra no Brasil. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/historia-da-escravidao-negra-brasil/>>. Acesso em: 28/11/2017.

Rede Carioca de Rodas de Samba. Disponível em: <<http://vempraroda.org/>>. Acesso em: 20/11/2017.

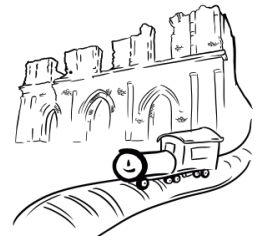
LOPES, N.; SIMSON, O. **CICLO DESDE QUE O SAMBA É SAMBA**. Centro de Pesquisa e Formação do Sesc. São Paulo, 2014.

JUNIOR, J. **CULTURA, CRIATIVIDADE E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO: O caso da Rede Carioca de Rodas de Samba**. 190 p. (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociências – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

MINTZBERG, H. **MANAGING: Desvendando o Dia a Dia da Gestão**. Bookman Companhia Ed. 2010

FARIA, J. **GESTÃO PARTICIPATIVA: Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil

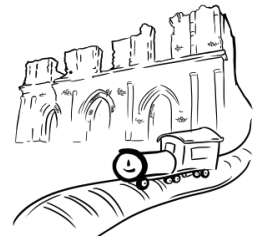


O Dia. **Carlos Thiago Cesário Alvim: atravessaram o samba.**
<<https://odia.ig.com.br/opiniao/2017-11-30/carlos-thiago-cesario-alvim-atravesaram-o-samba.html>> Acesso em: 14/02/2018

Raiz do Samba. **Delegado Chico Palha, Censura à Cultura na Rua e o Samba na Praça Tiradentes.** <<https://raizdosambaemfoco.wordpress.com/2017/12/07/delegado-chico-palha-censura-a-cultura/>> Acesso em: 14/02/2018

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

XV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
12 a 14 de novembro de 2018
Alagoinhas- BA, Brasil



NOTAS

¹ Neste layout não será usado notas de rodapé. As notas, quando necessário, devem ser colocadas no fim do artigo (como neste exemplo). Você deve usar fonte Calibri 11 pt, justificado.

AGRADECIMENTOS [opcional]

Use espaçamento simples. Calibri 11 pt, justificado. Quando necessário, devem ser colocados no final do artigo (como neste exemplo).

REFERÊNCIAS

As referências devem seguir as normas da ABNT, em fonte Arial, tamanho 12, com alinhamento justificado e entrelinha simples.

Exemplos podem ser consultados no Capítulo 5 – Apresentação das referências - das Normas para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos da UTFPR / Sistema de Bibliotecas, disponível no site: http://www.utfpr.edu.br/dibib/normas-para-elaboracao-de-trabalhos-academicos/normas_trabalhos_utfpr.pdf

Exemplo:

ABRAMCZYK, J. A necessária informação sobre a vacina do HPV. **Folha de São Paulo**, 13/09/2014. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/julioabramczyk/2014/09/1515483-a-necessaria-informacao-da-vacina-contr-o-hpv.shtml>>. Acesso em: 1/09/2015.

AGÊNCIA BRASIL. Vacina contra o HPV divide opiniões. **Portal Agencia Brasil**, 03/03/2014. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-03/vacina-contr-o-hpv-divide-opinioes>>. Acesso em: 16/06/2015.