

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**Marcia Cristina Nogueira Santos**

**GOVERNANÇA NA REDE QUE ORGANIZA OS DESFILES DE CARNAVAL DO  
GRUPO ESPECIAL NO SAMBÓDROMO DE SÃO PAULO**

**São Caetano do Sul  
2019**



**MARCIA CRISTINA NOGUEIRA SANTOS**

**GOVERNANÇA NA REDE QUE ORGANIZA OS DESFILES DE CARNAVAL DO  
GRUPO ESPECIAL DE SÃO PAULO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira

**São Caetano do Sul  
2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Marcia Cristina Nogueira.

Governança na rede que organiza os desfiles de carnaval do grupo especial de São Paulo / Marcia Cristina Nogueira Santos – São Caetano do Sul - USCS, 2019.  
155f.

Orientador: Marco Antonio Pinheiro da Silveira  
Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2019.

1.Redes 2.Moedas de Valor 3.Governança  
4.Carnaval I. Título II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa  
Prof. <sup>a</sup> Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração  
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**Vice-Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração  
Prof. Dr. Milton Carlos Farina**



Dissertação defendida e apreciada pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira (orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. <sup>a</sup>. Dra. Raquel da Silva Pereira - (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi - (Centro Universitário Campo Limpo Paulista-UNIFACCAMP)





## **Dedicatória**

Dedico este trabalho às pessoas que sempre me incentivaram a estudar, em especial a meu pai Mariano (*in memoriam*), a meu tio Mario, minha mãe Ercila e minha tia Ilarita.



## **Agradecimentos**

Sou grata a Deus pela coragem e força todos os dias de minha vida. Agradecer a todas as pessoas que colaboraram direta ou indiretamente com esta pesquisa. Agradeço à comunidade do samba, por ter construído o evento mais importante do Brasil.

Agradeço à cultura brasileira por me inspirar.

Aos professores da USCS, especialmente aos professores Gil e Pamplona pelas aulas inspiradoras.

Aos professores Sordi e Raquel pelas orientações passadas durante a qualificação. De maneira especial agradeço ao meu orientador, Prof. Marco Pinheiro, por tanta paciência e dedicação. Obrigada por toda a atenção dispensada ao meu trabalho.

Preciso agradecer ao meu marido, André Guimarães, por tudo o que fez por mim, por me ajudar a realizar um sonho. Por ter sido compreensivo com a minha ausência. E principalmente por cuidar do nosso Mi.



## RESUMO

SANTOS, Marcia. **Governança na rede que organiza os desfiles de carnaval do grupo especial de São Paulo**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2019.

O objetivo deste trabalho é contribuir para a descrição da Governança na rede de organizações públicas e privadas que fazem acontecer os desfiles das escolas de samba do grupo especial do sambódromo do Anhembi em São Paulo. Foram analisadas diferentes abordagens sobre Governança em Redes sendo que o método da pesquisa adotado se baseou em uma abordagem que considera que a governança só pode ser identificada *ex post*. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se a técnica de identificação das trocas de ativos (tangíveis, intangíveis e de conhecimento) entre os atores. Com base na análise da relevância dos atores/ativos trocados, buscou-se contribuir para descrição da governança na rede. A seleção e análise dos dados permitiu a criação de diagrama para cada um dos treze atores entrevistados. Os diagramas mostram conexões da rede e o compartilhamento de bens, serviços (tangíveis), conhecimento e ativos intangíveis. Os atores de mais relevância para a organização do carnaval são a Liga das Escolas de Samba de São Paulo, a Polícia Militar, o Centro De Controle Operacional Integrado, a São Paulo Turismo S.A, Companhia de Engenharia de Tráfego, São Paulo Transportes S.A e as escolas de samba. Os fluxos tangíveis mais importantes são os pagamentos de cachês para as escolas que viabilizam a construção do espetáculo, a cessão do sambódromo, o pagamento da infraestrutura para o evento e a integração dos órgãos que garantem a segurança e a coordenação logística do evento. Quanto aos ativos intangíveis foi identificado que cooperação e colaboração são mais explícitas nas ações integradas dos órgãos públicos. As empresas privadas trabalham com foco no que compete as suas funções e a colaboração não é explícita. A comunicação entre as empresas privadas é restrita e ocorre quando necessária. Diferente das relações entre os órgãos públicos que se mantêm mutuamente informados e conectados de forma colaborativa. A pesquisa confirmou que a governança não é estabelecida de maneira explícita ou formalizada. A governança é construída por meio de mecanismos formais como Leis, contratos e Regulamentos, assim como por mecanismos informais construídos por relações sociais. Considerando que redes sociais são heterogêneas, formada por atores humanos e não humanos, para análise da rede do carnaval os instrumentos formais de orientação técnica e operacional foram considerados como atores não humanos que contribuem para a formação e dinâmica da rede, sendo dessa forma importantes para compreensão da governança. A função dos atores se baseia em mecanismos estabelecidos de conduta, mas esses mecanismos não são suficientes para orientar os atores nas situações que surgem nas relações entre os atores que vão interagindo à medida que as ações para organização do evento vão acontecendo. Os atores percebem que estão atrelados a um contexto social com princípios estabelecidos implicitamente. Esses princípios existentes na rede guiam as ações dos atores, para que pratiquem ações colaborativas e se mostrem comprometidos com o objetivo da rede.

**Palavras-chave:** rede, moeda de valor, governança, carnaval.



## ABSTRACT

SANTOS, Marcia. **Governance in the network that organizes the carnival parades of the São Paulo special group.** Municipal University of São Caetano do Sul, SP, 2019.

The objective of this work is to contribute to a description of the Governance in the network of public and private organizations that perform the parades of the samba schools of the special group of sambodrome of Anhembi in São Paulo. Different considerations on Network Governance were analyzed, and the research method adopted was based on an approach that considers that governance can only be identified ex post. In order to achieve the proposed objective, the technique of identifying the changes in assets (tangible, intangible and knowledge) among the actors was used. Based on the analysis of the relevance of the actors/active exchanged, we sought to contribute to a description of governance in the network. The selection and analysis of the data allowed the creation of a diagram for each of the thirteen actors interviewed. The diagrams show network connections and the sharing of goods, services (tangibles), knowledge and intangible active. The most important actors for the carnival organization are the São Paulo Samba League, the Military Police, the Integrated Operational Control Center, São Paulo Turismo S. A., Traffic Engineering Company, São Paulo Transportes S. A. and the samba schools. The most important tangible flows are the payments of caches to the schools that provide the construction of the show, the transfer of the sambodrome, the payment of the infrastructure for the event and the integration of the organs that guarantee the security and logistical coordination of the event. As for intangible actives, it was identified that cooperation and collaboration are more noticeable in the integrated actions of public agencies. Private companies work with a focus on their functions and collaboration is not explicit. Communication between private companies is restricted and occurs when necessary. Different from the relationships between public bodies that keep each other informed and connected in a collaborative way. The research confirmed that governance is not established explicitly or formally. Governance is built through formal mechanisms such as laws, contracts and regulations, as well as informal mechanisms built by social relations. Considering that social networks are heterogeneous, formed by human and not human actors, for the analysis of the carnival network, the formal instruments of technical and operational orientation were considered as not human actors, which contribute to the formation and dynamics of the network, thus being important for understanding governance. The role of the actors is based on established mechanisms of conduct, but these mechanisms are not enough to guide the actors in the situations that arise in the relations between the actors interacting as the actions for the organization of the event take place. Actors perceive that they are linked to a social context with implicitly established principles. These principles in the network guide the actions of the actors, so that they practice collaborative actions and are committed to the with the objectives of network.

**Keywords:** network. coin of value. governance. carnival.





## Lista de Figuras

Figura 1	O Sistema Produtivo e Inovativo do Carnaval das Escolas de Samba .....	26
Figura 2	Rede Organizacional responsável pela organização do desfile do grupo especial.....	28
Figura 3	Tipologia de redes.....	39
Figura 4	Rede de atores que organiza o carnaval de São Paulo.....	63
Figura 5	Sub-rede SPturis.....	76
Figura 6	Sub-rede Liga SP.....	81
Figura 7	Liga infraestrutura .....	86
Figura 8	Sub-rede Captadora de patrocínios.....	91
Figura 9	Sub-rede Rede Globo de televisão.....	99
Figura 10	Sub-rede Polícia Militar do Estado de São Paulo .....	100
Figura 11	Sub rede CET .....	105
Figura 12	Sub-rede SPTrans .....	108
Figura 13	Sub-rede empresa de alimentos e bebidas .....	113
Figura 14	Sub-rede empresa de segurança .....	118
Figura 15	Sub-rede empresa de limpeza .....	122
Figura 16	Empresa de sonorização.....	124
Figura 17	Sub-rede Escolas de Samba.....	127
Figura 18	Diagrama Geral dos fluxos de ativos do carnaval de São Paulo.	132
Figura 19	Diagrama dos fluxos de ativos importantes para a organização do carnaval de São Paulo. ....	136



## Lista de Quadros

Quadro 1	Classificação dos temas de redes interorganizacionais mais abordados nas publicações brasileiras e internacionais (anglo-saxã) no período de 1990 a 2003. ....	34
Quadro 2	Classificação dos temas em redes interorganizacionais mais estudados no período de 1997 a 2007. ....	35
Quadro 3	Propostas Influenciadoras dos desenhos estruturais organizacionais .....	41
Quadro 4	Descrição das atividades dos atores que formam a rede do carnaval. .....	62



## Lista de Abreviaturas e Siglas

Anatel	Agência Nacional de Telecomunicações
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CCOI	Centro de Controle de Operações Integradas
CET	Companhia de Engenharia de Tráfego
CGE	Centro de Gerenciamento de Emergências
CONTRU	Departamento de Controle de Uso de Imóveis
COVISA	Coordenadoria de Vigilância em Saúde
CPTRAN	Comando de Policiamento de Trânsito
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
Deatur	Delegacia de Atendimento ao Turista
DENAR	Delegacia Especializada de Repressão ao Narcotráfico
DENARC	Departamento Estadual de Investigações Sobre Narcóticos
Dipol	Departamento de Inteligência da Polícia Civil
GCM	Guarda Civil Metropolitana
IC	Instituto de Criminalística - Polícia Civil
IML	Instituto Médico Legal - Polícia Civil
SPTTrans	São Paulo Transporte S.A



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 Problema da pesquisa .....	30
1.2 Objetivos da Pesquisa .....	30
1.2.1 Objetivo Geral .....	30
1.2.2 Objetivos Específicos .....	30
1.3 Delimitação do Estudo .....	31
1.4 Justificativa do Trabalho .....	31
1.5 Organização do Trabalho .....	32
1.6 Contribuições da Pesquisa .....	32
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 Redes.....	36
2.1.1 Revisão de Conceitos de Redes .....	36
2.1.2 Tipos de redes .....	38
2.1.3 Redes Temporárias.....	40
2.1.4 Estruturas das redes .....	41
2.2 Governança em Redes.....	43
2.2.1 Governança pela perspectiva Econômica .....	45
2.2.2 Governança pela perspectiva Relacional .....	47
2.2.3 Governança pela perspectiva Institucional .....	49
2.3 Governança construída continuamente .....	51
2.4 Abordagem selecionada para definição do método .....	53
2.5 O histórico de formação da rede do carnaval .....	54
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>59</b>
3.1 População e amostra.....	60





3.1.1	Técnica e Coleta de Dados .....	63
3.2	Tratamento dos dados e análise.....	65
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PESQUISA .....</b>	<b>69</b>
4.1	Resultados Obtidos em Documentos.....	69
4.1.1	Legislações Municipais .....	69
4.1.2	Legislação Estadual .....	70
4.1.3	Legislação Federal.....	71
4.1.4	Contrato 43/2017 .....	72
4.1.5	O Manual do Julgador .....	73
4.1.6	Regulamento Oficial dos Desfiles Carnavalescos .....	73
4.2	Resultado obtidos com Entrevistas.....	74
4.2.1	Ator: São Paulo Turismo (SPTuris) .....	75
4.2.2	Ator: Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo.....	80
4.2.3	Ator: Área de infraestrutura da Liga .....	85
4.2.4	Ator: Captadora de Patrocínios .....	90
4.2.5	Ator: TV.....	95
4.2.6	Ator: Polícia Militar do Estado de São Paulo .....	100
4.2.7	Ator: Companhia de Engenharia e Tráfego (CET).....	103
4.2.8	Ator: São Paulo Transporte (SPtrans) .....	108
4.2.9	Ator: Empresa de alimentos e bebidas.....	112
4.2.10	Ator: Empresa Privada de segurança.....	117
4.2.11	Ator: Empresa de Limpeza.....	121
4.2.12	Ator: Empresa de sonorização. ....	123
4.2.13	Ator: Escolas de samba .....	126
4.3	Diagrama dos fluxos de atores e interações mais relevantes para a organização do carnaval.....	131
4.4	Análise dos fluxos de ativos considerados mais importantes.....	135
4.5	Discussão Teórica .....	138
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>145</b>
	Apêndice A – Cronograma de pesquisa .....	150
	Apêndice B – Roteiro da entrevista .....	152



## 1. INTRODUÇÃO

O carnaval é a maior festa brasileira e o evento que movimenta o maior volume de recursos no país. Segundo previsões divulgadas no site do Ministério do Turismo, na semana do carnaval o evento deveria movimentar 11 bilhões de reais na economia brasileira em 2018, somente no setor turístico (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2018).

Segundo Prestes (2009), a cadeia produtiva da economia do carnaval beneficia a indústria, o comércio e o segmento de serviços. No segmento industrial, cita exemplos da indústria de audiovisual (DVDs, vídeos, filmes, transmissão); na indústria fonográfica (CDs de samba enredo); na indústria editorial (revistas, folhetos, jornais e livros); na indústria do turismo (companhias aéreas, operadoras de turismo, agências de viagens, hotéis, traslados e restaurantes); na indústria do lazer (casas de festas, shows, bares e espetáculos); na indústria de instrumentos musicais pela venda de instrumentos de percussão e na indústria de bebidas e alimentos (cervejas, refrigerantes, águas, pães e carnes) .

Para Prestes (2009), o carnaval é o responsável por expressiva demanda de materiais como ferro, plástico, vidro, isopor, tinta, cola, papelão, madeira, argila, acetato, acetileno, borracha, catalizador, cobalto, espelho, espuma, gesso, etileno, poliuretano, resina, lâmpadas, talco industrial, trincal néon, correias, oxigênio, talco industrial, papel, eixo de caminhões, rodas, sisal, polias, vimes, eletrodos, lixas, máquinas de corte elétrico, serras, serrotes e soldas de metal para a construção dos carros alegóricos e de tecidos, tintas, plumas, penas, paetês, agulhas, arames, couro, cirrê, strass e purpurinas, para produção de fantasias.

Prestes (2009) afirma que entre os profissionais recrutados pelas escolas de samba estão historiadores, engenheiros, designers, escultores, aderecistas, laminadores, moldadores, soldadores, costureiras, ferreiros, serralheiros, marceneiros, vidraceiros, pintores, eletricitas, iluminadores, mecânicos, técnicos eletrônicos, cenógrafos, dançarinos, músicos, coreógrafos, desenhistas, modeladores, figurinistas, aviadeiras , bordadeiras, sapateiros e chapeleiros.

Em 2014, a RedeSist (Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais) apresentou o “Relatório Final e de Proposição de Políticas para o Sistema de Produção e Inovação do Carnaval”, resultado de uma ampla pesquisa na cadeia produtiva do carnaval. A pesquisa que revela a magnitude do evento e suas articulações foi realizada por um conjunto de organizações como a Comissão de

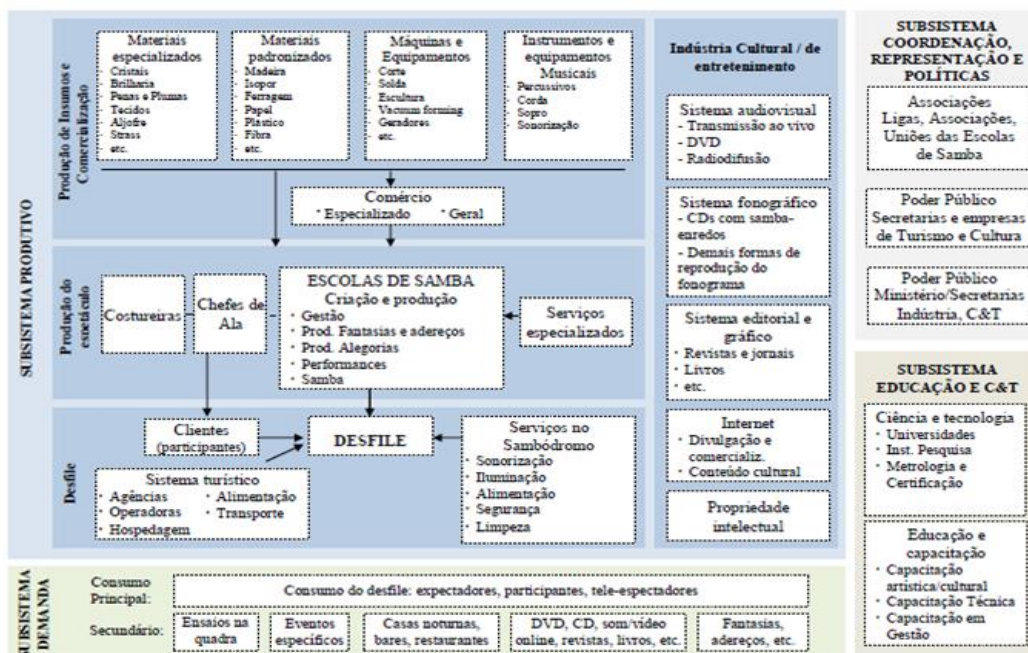
Cultura do Senado Federal, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTIC) e as Ligas responsáveis pelo carnaval do Rio de Janeiro, São Paulo, Amazonas, Espírito Santo, Santa Catarina, Macapá, Rio Grande Sul e o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos - CGEE. A pesquisa foi solicitada pelo MCTIC e o CGEE para obtenção de informações para a construção de políticas públicas de inovação para a inovativa e complexa indústria cultural, visando colaborar com o crescimento econômico desta cadeia em cenário nacional (SOARES *et al.*, [s.d.]).

O desenho da cadeia produtiva investigada pela Redesist é apresentado na Figura 1. Este desenho mostra o esquema do sistema produtivo do carnaval dividido em 4 subsistemas: Subsistema Produtivo, Subsistema de Coordenação, Representação e Políticas, Subsistema de Educação e de Ciência e Tecnologia e Subsistema de Demanda/Consumo (SOARES *et al.*, [s.d.]).

As escolas de samba e o desfile aparecem no centro do sistema. As escolas são os agentes que produzem tudo o que é apresentado dentro do espetáculo. E o desfile, produto final do carnaval, é o que provoca a ligação das diversas atividades do sistema em prol de sua execução.

As setas e traços mostrados na Figura 1 representam fluxos e relações econômicas entre os agentes.

Figura 1 — O Sistema Produtivo e Inovativo do Carnaval Das Escolas de Samba



O estudo realizado pela Redesist, por um corpo de pesquisadores que investigam redes interorganizacionais e cadeias produtivas, legitima a importância deste tipo de arranjo organizacional para a economia nacional, ao mesmo tempo que abre a oportunidade para novos estudos dos temas que não foram investigados na pesquisa da RedeSist, entre os quais está o tema Governança no carnaval.

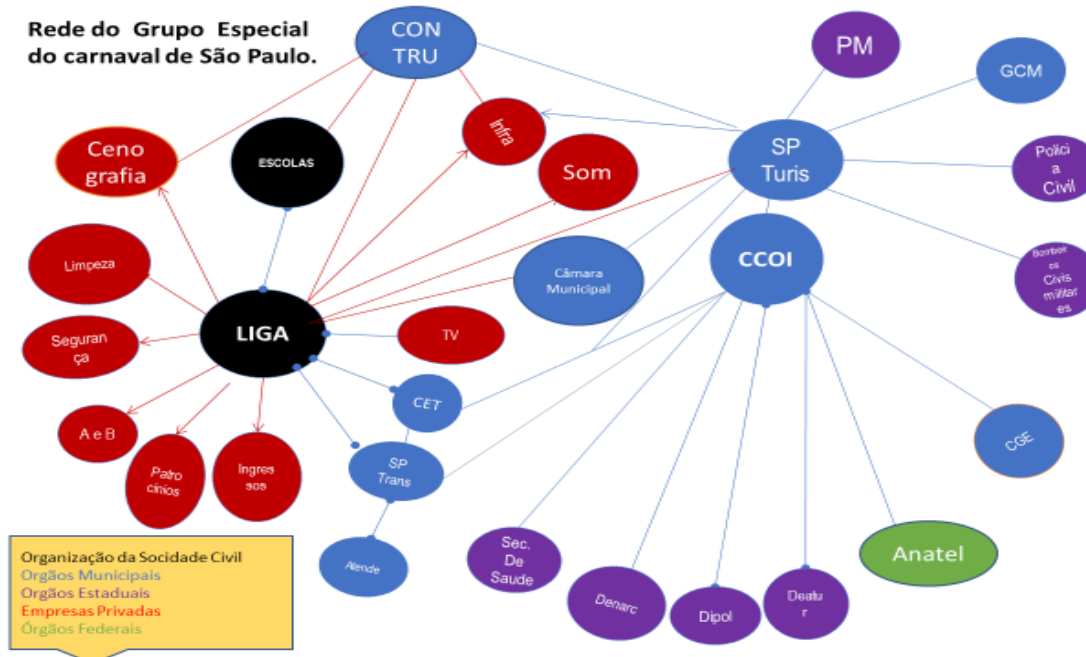
Seguindo a perspectiva de que a governança é construída nos relacionamentos entre os atores da rede (MONTENEGRO, 2013), este trabalho estudou a governança na rede que organiza os desfiles do carnaval de São Paulo.

Os desfiles do carnaval de São Paulo crescem alegórica e artisticamente a cada ano. Em paralelo a este desenvolvimento artístico, aumenta a profissionalização de quem atua nos bastidores da organização do espetáculo. Sob a direção da Liga Independente das Escolas de Samba São Paulo (organização sem fins lucrativos), que representa as 34 escolas (grêmios ou associações de sambistas) que compõem o grupo especial (composto pelas escolas que formam a elite do carnaval paulistano), grupo de acesso 1 (composto por escolas que representam a segunda divisão do carnaval), grupo de acesso 2 (composto por escolas que representam a terceira divisão do carnaval) e a Prefeitura de São Paulo, através da São Paulo Turismo S/A (SPTuris, Empresa Oficial de Turismo e Eventos da cidade de São Paulo), diversos atores se conectam em uma rede temporária que começa a ser estruturada em setembro e se desfaz após os desfiles das escolas de samba que acontecem em fevereiro ou em março no Sambódromo do Anhembi, espaço localizado no Complexo Esportivo e Centro Cultural Grande Otelo, na Zona Norte de São Paulo.

Para tratar da organização, produção e execução do evento, a Liga e a SPTuris convidam ou contratam outras organizações para comporem a rede que organizará os desfiles no sambódromo, visando atender, de forma planejada e organizada, as demandas culturais da comunidade do samba paulista.

Para Rhodes (2017), uma das modalidades específicas de rede é a comunidade, caracterizada por alta integração e padrões densos de relacionamento entre os atores. A configuração da rede do carnaval se assemelha ao conceito de *Policy Communities* (Comunidades Políticas) apresentado por Rhodes, pois consistem no conjunto de atores públicos e privados que trabalham em prol de uma comunidade ou grupo de pessoas que pleiteiam políticas públicas na área cultural. A Figura 2 apresenta o desenho da rede com os atores identificados conforme informações divulgadas pela SPTuris em seu site.

Figura 2 — Rede Organizacional responsável pela organização do desfile do grupo especial.



Fonte: A autora (2017) com base nas informações divulgadas pela Gerência de Comunicação da São Paulo Turismo, no ano de 2017.

Esta rede é composta por empresas públicas e privadas, organizações sem fins lucrativos, órgãos da administração municipal, estadual, autarquias federais, instituições civis e militares. Esses atores identificados inicialmente, possuem missões, valores e objetivos organizacionais diferentes, mas, no carnaval, trabalham em prol de um objetivo coletivo: o sucesso do evento.

A Figura 2 apresenta 27 atores mais 14 escolas de samba que formam o grupo especial. O total de 41 atores identificados dificultaria o processo da pesquisa no tempo disponível para sua execução. Devido a essa dificuldade, foi feito um recorte que limitou a pesquisa a 16 atores, que serão apresentados na figura 4.

Os objetivos que orientam as ações dos atores na rede influenciam a articulação de pessoas e instituições que se comprometem a superar, de maneira integrada, os problemas, respeitando a autonomia e as diferenças de cada membro. A rede, portanto, é uma construção coletiva que se define à medida que acontecem as articulações (JUNQUEIRA, 2000).

Uma rede dinâmica tem atores diversos, com missão, valores e culturas próprias. Este composto de diferenças, algumas vezes, resulta em divergências, que são superadas pelo comprometimento com o objetivo da rede. Nesse processo, as

organizações necessitam negociar, para conseguirem trabalhar em conjunto, “colaborar” (ROVERE, 1999).

Para Marteleto (2001), as redes representam um coletivo de atores públicos e privados autônomos que unem ideias, tecnologias, informações, recursos e estruturas em torno de valores compartilhados.

O trabalho em conjunto nas redes é feito à base de trocas. Estas trocas acontecem pelo compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis. É o que Allee (2000) denomina de Rede de Valor. Segundo a autora, a análise da Rede de Valor ajuda a explicar a dinâmica das relações entre agências públicas, organizações sem fins lucrativos e organizações com fins lucrativos. Ainda segundo Allee, rede de valor gera mais que valor econômico, gera conhecimento e valores intangíveis.

Para Montenegro e Bulgacov (2014), as interações que acontecem na rede não aconteceriam sem algum tipo de governança. Uma governança que emerge à medida que os atores realizam as trocas, se comunicam e atuam dentro da rede.

O carnaval, para acontecer a cada ano, tem dias e horários previamente definidos. Ainda assim, nem todas as situações podem ser previstas e muitas interações acontecem pela pressão do tempo do relógio. O tempo é valioso no carnaval. Existem contratos com a emissora de TV que transmite o evento, contratos de locação de máquinas e equipamentos, profissionais de prestação de serviços são contratados por horas, ocorrem mudanças nas vias de trânsito em torno do sambódromo, mobilização de órgãos públicos, turistas com horários de voos e outras articulações que requerem uma governança eficiente da rede que prepara o sambódromo para os desfiles. Porém, estas articulações nem sempre acontecem formalmente e a governança da rede não é facilmente identificada.

Visando contribuir para o entendimento da situação apresentada, este trabalho tem como objetivo colaborar para a descrição da governança de uma rede temporária no segmento de eventos culturais.

A forma de análise neste trabalho segue a tese de que não é fácil definir o termo Governança. Governança em rede é uma construção contínua (RHODES, 2007). A governança nasce à medida que a rede se forma e os atores interagem (MONTENEGRO e BULGACOV, 2014). É por essa perspectiva que esta pesquisa investigará a rede que se forma para organizar o sambódromo do Anhembi para os desfiles das escolas de samba do grupo especial de São Paulo.

Neste trabalho de pesquisa foram levantadas evidências que ajudam a mostrar mecanismos da governança construída através de contratos formais, informais, por meio de regras explícitas e implícitas. Incluindo as interações sociais que surgem e são construídas por acordos estabelecidos com a presença de atores humanos e não humanos. Segundo Montenegro (2013), o social é uma rede heterogênea constituída de atores humanos e não humanos; desta forma, para análise de redes e suas conexões ambos devem ser considerados. A Actor-Network Theory (ANT) ou Teoria Ator-Rede (TAR) é a formalização de um método de estudo, pautado nas noções de simetria entre humanos e não humanos, nas translações, atores e redes. Este método orienta a seguir as coisas através das redes em que elas se transportam e descrevê-las conforme acontecem. Para Whittle e Spicer (2008), este método é útil na compreensão da disposição dos atores nas redes e como os objetos e artefatos que colaboram para as interações possibilitam a organização desta rede.

## **1.1 Problema da pesquisa**

Como ocorre a Governança na rede de organizações Públicas e Privadas que trabalha na preparação e execução dos desfiles das escolas de samba do grupo especial do sambódromo do Anhembi em São Paulo?

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Contribuir para descrição da Governança na rede de organizações Públicas e Privadas que têm relação com a preparação e execução dos desfiles das escolas de samba do grupo especial do sambódromo do Anhembi em São Paulo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar os atores que participam da rede, as funções e conexões que estabelecem entre si;
- Identificar os mecanismos institucionais de governança formalizados na rede;



- Identificar como os relacionamentos são orientados e coordenados;
- Mapear as trocas (tangíveis e intangíveis) existentes entre os participantes da rede;
- Identificar a presença de atores não humanos que influenciam na governança desta rede.

### **1.3 Delimitação do Estudo**

A pesquisa investigou as organizações com mais atuação e destaque na rede do carnaval de São Paulo.

Inicialmente foram identificadas as organizações com funções definidas em todo o processo de planejamento e execução da organização do sambódromo e que constam no *release* oficial que a Prefeitura de São Paulo divulga para imprensa.

Após isso, foram selecionadas as que permanecem em posições chave na rede até o final do carnaval.

### **1.4 Justificativa do Trabalho**

No campo da administração não foram encontrados trabalhos que estudassem a Governança na Rede do carnaval de São Paulo. Em pesquisa realizada na Base Spell em 07 de agosto de 2018 com a palavra “carnaval” foram encontrados 26 artigos com títulos que contém a palavra carnaval. Com a combinação de palavras “Carnaval de São Paulo”, “Governança no Carnaval”, “Rede do carnaval” o número diminuiu para zero.

Na base de periódicos CAPES em 09 de agosto de 2018 com a palavra “carnaval” foram encontrados 10.821 artigos. Com a combinação das palavras “Carnaval no Brasil” foram encontrados 1.247 artigos. Com a combinação das palavras “Carnaval de São Paulo” foram encontrados 1.760 artigos. “Redes” foram encontrados 128.983 artigos. “Governança” foram encontrados 5.500 resultados. “Governança em redes” 1.509; “Governança no Carnaval e Rede do carnaval não foram encontrados documentos.

O trabalho também se justifica pela importância do tema Governança na área de redes.

O carnaval de São Paulo deve ser estudado pela área acadêmica dada a importância cultural, antropológica, social e econômica do evento. Esta rede tem características muito particulares e oportuniza um rico estudo sobre governança em redes temporárias.

## **1.5 Organização do Trabalho**

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a introdução, o problema, os objetivos, a justificativa, a delimitação do trabalho, a organização do trabalho e a contribuição da pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura que direcionou a pesquisa, destacando os fundamentos teóricos dos autores que foram apresentados, incluindo conceitos de redes, redes de valor, governança em rede, a Teoria Ator Rede e a síntese histórica da institucionalização do carnaval de São Paulo e a consequente construção da rede aqui estudada, suas características e evolução, e identificação dos atores.

No terceiro capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a justificativa teórica pelas escolhas dos métodos, o tipo de pesquisa, procedimentos de coletas de dados, população e tamanho da amostra definida e as etapas do trabalho. No quarto capítulo foram apresentadas as análises e, por último, as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.

## **1.6 Contribuições da Pesquisa**

As principais contribuições desta pesquisa são de natureza social e teórica. Social porque o tema é importante para compreender as articulações necessárias para organizar um evento que contribui economicamente e culturalmente para o Brasil e, principalmente, para a cidade de São Paulo, por meio de sua cadeia produtiva. A contribuição teórica ocorrerá a partir dos resultados do estudo da organização do evento à luz da teoria das redes. Como foi demonstrado no trabalho de White (1993), a análise de redes pode oferecer contribuição para os estudos das artes e da cultura e de como elas são transmitidas socialmente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Após a Segunda Guerra Mundial, iniciaram os primeiros estudos sobre as vantagens em se desenvolver relações interorganizacionais. Estes estudos iniciais foram realizados no campo da sociologia (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2012).

As pesquisas sociológicas e econômicas com foco em redes eram evidentemente distintas porque a abordagem sociológica buscava compreender as relações e os laços interorganizacionais, enquanto que a abordagem econômica buscava compreender a lógica e a governança nas relações entre atores econômicos (PUFFAL e PUFFAL, 2014).

Na área da administração, os estudos iniciais surgiram no campo da administração pública, mais especificamente nos serviços públicos. O argumento principal desses estudos era que a cooperação e coordenação dos diferentes agentes públicos especializados associados a uma rede temporária poderiam assegurar a solução de problemas complexos (ARAUJO, 2000).

A partir da década de 1980, com os avanços tecnológicos e a chegada aos mercados americanos e europeus das indústrias japonesas, surgiu uma quantidade expressiva de pesquisas feitas por sociólogos e também por economistas que usavam teorias organizacionais para estudar as associações entre empresas (ARAUJO, 2000).

Durante estes mais de 30 anos de pesquisas focadas nas redes interorganizacionais, um dos temas mais debatidos e investigados foi a evolução e estruturação das redes (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2012).

O tema tem se expandido por três razões principais: a primeira é o surgimento da “nova competição”, bem exemplificada pelo Vale do Silício e os Distritos Industriais Italianos que têm abandonado o modelo das grandes empresas hierarquizadas e valorizado as relações de cooperação entre empresas mais flexíveis; a segunda razão é a chegada das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC); e, a terceira, é a consolidação dos estudos de redes como uma disciplina acadêmica não restrita à área de sociologia (NOHRIA e ECLES, 1992).

No Brasil, o interesse da área acadêmica pela análise de redes é influenciado pela redemocratização, globalização e as novas propostas de desenvolvimento sustentável (AGUIAR, 2007). Talvez pela diversidade de motivos que influenciaram as pesquisas, existem tantas temáticas diferentes sendo estudadas.

Martes (2005), realizou uma pesquisa sobre as publicações brasileiras e internacionais (anglo-saxã), com temas sobre redes interorganizacionais, no período de 1990 a 2003, para contribuir teoricamente com outras pesquisas. Um dos objetivos da pesquisa era classificar os principais temas publicados nos periódicos pesquisados. O resultado é apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 — Classificação dos temas de redes interorganizacionais mais abordados nas publicações brasileiras e internacionais (anglo-saxã) no período de 1990 a 2003.

<b>Ordem</b>	<b>Temas</b>
01	Alianças estratégicas
02	Cooperação interorganizacional
03	Interlock de Diretores
04	Aprendizagem via rede
05	Governança
06	Redes Estratégicas
07	Distritos Industriais
08	Análises de Publicações
09	Competição
10	Confiança e Controle
11	Rede de Fornecedores
12	Rede de Recursos
13	Redes Sociais
14	Sobrevivência Organizacional

Fonte: Martes (2005).

Puffal e Puffal (2014) publicaram um artigo que trata da evolução dos estudos em redes interorganizacionais, no período de 1997 a 2007. As bases de publicações pesquisadas foram a *Academy of Management Journal*, *Organization Studies*, *Administrative Science Quarterly* e *American Sociological Review*. Os achados para este período de busca foram artigos publicados principalmente nas áreas de sociologia e gestão. O Quadro 2 mostra a classificação dos temas mais pesquisados e publicados internacionalmente nos estudos em redes interorganizacionais.

Quadro 2 — Classificação dos temas em redes interorganizacionais mais estudados no período de 1997 a 2007.

<b>Ordem</b>	<b>Temas</b>
01	Redes Sociais
02	Governança
03	Redes de Recursos
04	Cooperação – Interorganizacional
05	Sobrevivência Organizacional
06	Aliança Estratégica
07	Interlock de Diretores
08	Confiança e Controle
09	Aprendizagem via rede
10	Rede de Fornecedores
11	Distritos Industriais
12	Análise de Publicações
13	Competições
14	Redes Estratégicas

Fonte: Puffal e Puffal (2014)

Observando as informações apresentadas nos Quadros 1 e 2, é possível verificar o elevado crescimento do interesse em realizar estudos sobre Redes Sociais e o crescimento do tema Governança. O que traz a reflexão que a cooperação e a coordenação continuam sendo elementos fundamentais na compreensão das redes.

Na década de 80, os estudiosos que investigavam as redes fizeram esforços objetivando criar teorias que explicassem o fenômeno das redes e ajudassem em sua compreensão. Porém, as primeiras teorias elaboradas não foram suficientes. A ausência destas definições estava causando dificuldades para tornar as teorias efetivas (CUNHA, 2006).

Na década de 90, os estudiosos de redes depararam-se com a necessidade de definir conceitos que apresentassem as terminologias usadas nas pesquisas (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011). Segundo os autores, nos dias atuais, ainda que algumas normas para pesquisas em redes já tenham sido estabelecidas, ainda existe carência de teorias vastamente aceitas pela comunidade acadêmica.

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) realizaram uma pesquisa sobre os campos de estudos em redes interorganizacionais no Brasil. Naquela pesquisa, um dos objetivos foi investigar se havia teorias dominantes. O resultado geral foi similar às evidências encontradas nos estudos feitos por Oliver e Ebers (1998): o universo teórico das redes interorganizacionais é heterogêneo.

Por vezes, essa variedade de abordagens provocou concorrências de teorias para explicar um determinado fenômeno nas redes em campos de estudos distintos. Esse tipo de concorrência é decorrente do fato de que são considerados diferentes conceitos na Sociologia, na Economia, na Administração e na Ciência Política para um mesmo fenômeno. Ainda assim, esta diversidade de abordagens teóricas tem contribuído com as pesquisas e o entendimento sobre redes (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

## **2.1 Redes**

Para compreender o que são redes interorganizacionais de uma forma simples, uma ideia é considerar um sistema de elos e nós, onde os nós são os pontos da rede (atores) e os elos são as ligações (relações) (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

### **2.1.1 Revisão de Conceitos de Redes**

Segundo Ghisi (2005), a concepção da organização em rede existe como fato histórico e não é recente. Sua origem é antiga e vem do latim *rete*, que significa entrelaçamento de fios com aberturas regulares formando um tipo de entrelaçamento. A partir da noção de malha e estrutura reticulada, a palavra rede foi ganhando novos significados ao longo dos anos, passando a ser empregada em diferentes campos de estudo como a biologia, antropologia, psicologia e outros.

Operacionalmente, o termo “rede” indica uma ideia de fluxo, como as redes de abastecimento de água, elétricas, de telecomunicações, de transporte e internet. No ambiente empresarial, remete a um conjunto de relações entre organizações, que usam de um recurso estratégico para enfrentarem um ambiente incerto, competitivo, com crises e reestruturações (CÂNDIDO e ABREU, 2000).

A abordagem racional ou econômica traz o conceito de que grupos se reúnem de forma planejada como arranjos cooperativos, visando solucionar dependências de recursos e formando parcerias duradoras (PROVAN e KENIS, 2007). Esta abordagem tem como paradigma a ideia de que redes buscam soluções para diminuir os custos transacionais. E que as relações são estabelecidas por contratos formais que

definem as regras dos acordos e das relações, embora não possam prever todas as incertezas ambientais (WILLIAMSON, 1985).

Para Granovetter (1973), quando as relações formais são insuficientes para preservarem as conexões entre os atores, o que mantém a rede ativa diante das incertezas ambientais é a relação social. Para o autor, os relacionamentos dos atores da rede constroem vínculos (laços) que se sustentam pela cooperação e colaboração. É nessas relações que surgem os acordos e o comprometimento com o objetivo da rede. As redes de cooperação facilitam a realização de ações coletivas e a troca de recursos para alcançar objetivos ou o objetivo da rede. As redes de cooperação podem ser entendidas como um conjunto de ações relacionais e estruturais, elementos interconectados e de fronteira dinâmica (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Para Castells (1999), a sociedade está em redes. E redes criam a nova estrutural social. Grupos se reúnem por meio de interesses comuns e socializam através de compartilhamento de informações, recursos, produtos, serviços, amizades e outros tipos de trocas.

O conceito de redes de valor (ALLEE, 2000) corrobora com as afirmações de Castells, ao analisar as trocas entre organizações ou pessoas. Este conceito apresenta a rede como um agrupamento facilitador de troca de bens e serviços, sendo que estas trocas só acontecem quando as organizações ou pessoas percebem o seu valor— valor em sentido mais amplo que o monetário, ou de bens e serviços, valor das informações, de conhecimentos, de confiança e colaboração. Quando as partes percebem as oportunidades, as teias sociais se formam para efetivar as trocas. Esse é o conceito de redes que embasa e fundamenta esse trabalho.

Para Allee (2000), uma rede de valor pode ser estendida para todos os tipos de organizações, incluindo as organizações públicas, privadas com ou sem fins lucrativos. E destaca que redes de valor podem explicar a dinâmica que envolve parcerias entre essas organizações.

A autora denomina as trocas realizadas em uma rede de valor de moedas de valor. E propõe três tipos de moeda, a saber:

**Conhecimento:** é a moeda da troca de informação, do compartilhamento de conhecimento técnico que pode ser usado para desenvolver a rede de forma mais planejada e estratégica.

**Benefícios Intangíveis:** são as trocas visualmente difíceis de serem percebidas, mas que estão diretamente no coração da rede. Algumas destas trocas são: a cooperação, a fidelidade, o senso de pertencimento, de comunidade, a confiança e o comprometimento.

**Bens, Serviços e Rendas:** envolve todas as transações e operações necessárias a uma atividade de compra e venda de produtos ou serviços. Incluindo atividades administrativas como apresentação de propostas, orçamentos e relatório de vendas.

Granovetter (1973) segue a perspectiva de teia social para estudar as relações entre organizações. O autor define redes como “conjunto de nós ou atores ligados por relações sociais ou algum tipo de laço”. São estes laços que estimulam o desenvolvimento da rede, à medida que preenchem as lacunas que os contratos formais não conseguem preencher. Para Rhodes (1996), as relações sociais entre atores públicos e privados não somente desenvolve redes, como constrói redes de políticas (*policy network*). Segundo o autor, o interesse compartilhado entre organizações governamentais e atores não governamentais gera relações estruturadas em prol de uma demanda de política pública.

Para Rhodes, a existência de uma estrutura relacional dentro da sociedade gera legitimidade para um grupo. A Teoria Institucional, segundo North (1990), explica o fenômeno das redes por meio do institucionalismo que trata da legitimidade das organizações criadas no meio social, cultural ou político de um grupo, comunidade ou rede. As instituições possibilitam a recomposição das relações sociais por meio da legitimidade. São as instituições que organizam espaços, recortam limites e ordenamento. Rhodes (1996) sugere que se investigue as redes de interação que dão origem a políticas públicas voltadas para grupos, coletivos ou comunidades e que se entenda a governança dessas redes.

Montenegro e Bulgacov (2014) afirmam que quanto mais soubermos sobre redes, melhor entenderemos a dinâmica de governança e suas relações com o governo, mecanismos informais e atores privados

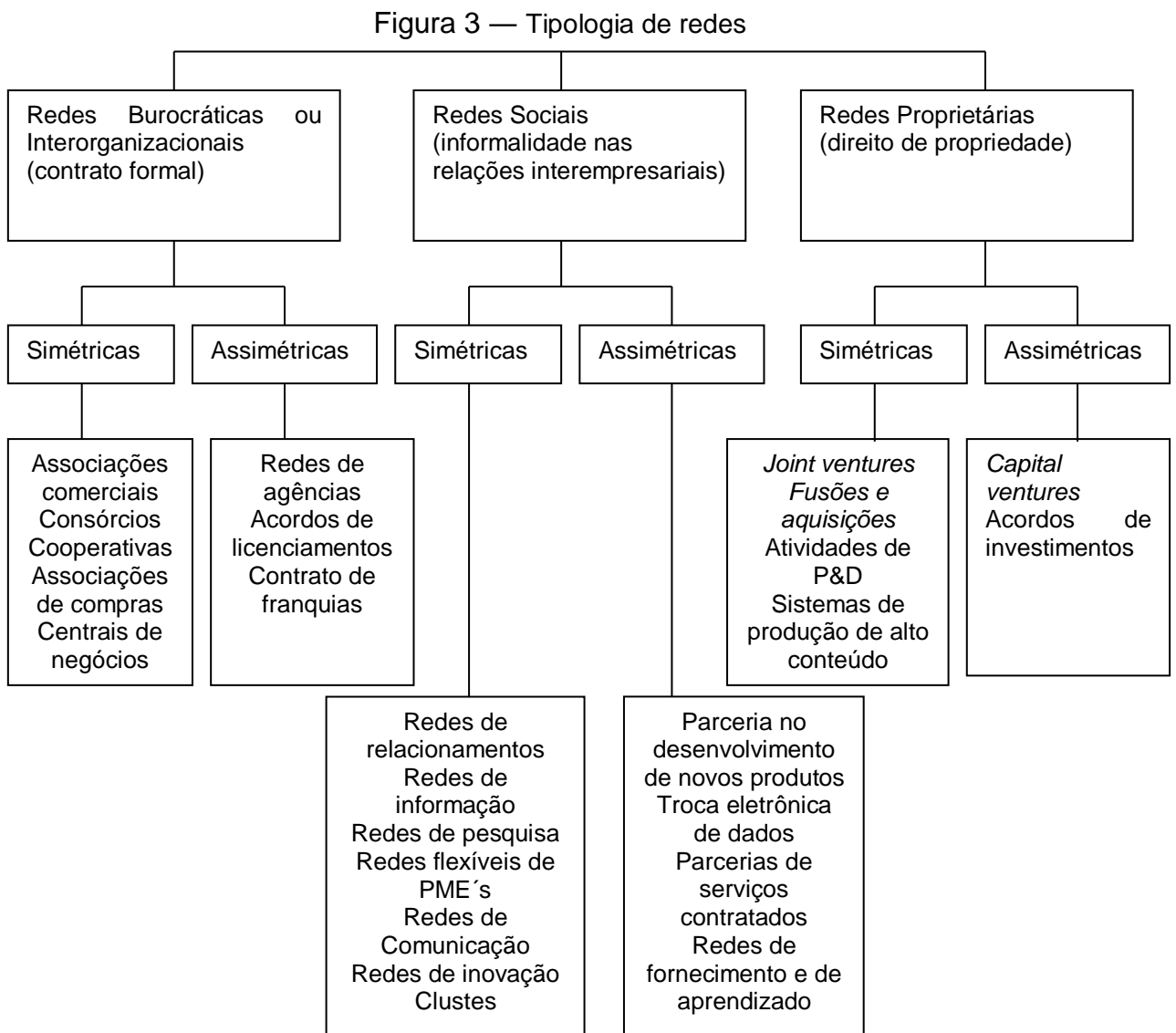
### **2.1.2 Tipos de redes**

No que se refere à tipologia utilizada para redes, cabe lembrar que a rede é um conjunto de atores (que pode ser um indivíduo ou uma organização) em uma ou mais



relações entre estes atores. Essa ou essas relações podem ser formais, informais, profissionais, sociais, negociais ou até mesmo afetivas. Portanto, os tipos de redes são diversos e conseqüentemente sua tipologia tem conceitos diversos.

Ghisi (2005) criou uma figura com 3 tipos de redes baseada em conceitos desenvolvidos nas teorias organizacionais. Para isso recorreu às obras de Nohria e Eccles (1992), Amato (2000), Candido e Abreu (2000) e O'donnell *et al.* (2001).



Fonte: Ghisi (2005)

Os tipos de redes apresentados por Ghisi na Figura 3 são divididos em três e caracterizados como:

- a) Redes Sociais – caracterizadas pelo relacionamento entre os participantes da rede. Pode ser simétrica ou assimétrica. Simétrica quando não existe concentração de poder e todos os membros têm a mesma influência, e assimétrica quando um agente ou ator coordena a rede.
- b) Redes Burocráticas – caracterizadas pela formalidade da rede, as relações são definidas em contratos. Podem ser simétricas ou assimétricas.
- c) Redes Proprietárias – caracterizadas pela definição dos direitos proprietários dos acionistas.

Para Casarotto e Pires (1999), as redes podem ser divididas em dois tipos:

- a) Rede Top Down – redes que têm uma organização com poder de coordenação da rede. Neste tipo de rede há pouca flexibilidade.
- b) Rede Flexível – quando as organizações participantes atuam com mais flexibilidade e administram em prol do objetivo da rede.

### **2.1.3 Redes Temporárias**

Giglio, Silva e Bigas (2014) realizaram uma busca do tema Redes Temporárias nos bancos de publicações nacionais e internacionais. Os autores encontraram uma investigação sobre inovação e estruturas em redes vinícolas na Itália com o tema, e as demais redes estudadas eram das áreas de informática, física e saúde.

Os autores supracitados encontraram em suas investigações um capítulo de livro de Jones e Lichtenstein (2007), tratando do tema Redes Temporárias. Nesse capítulo, os autores comentam que, embora temporalidade seja um assunto recorrente nos estudos em redes, as redes temporárias são pouco investigadas.

Giglio, Silva e Bigas (2014) sugerem que se faça uma investigação para saber se um agrupamento temporário assume características de redes: complexidade da tarefa, cooperação, interdependência, interações, trocas e comprometimento. Se o agrupamento possui estas características pode ser investigado como rede. É o caso da Rede Temporária que organiza o carnaval de São Paulo.

### 2.1.4 Estruturas das redes

Estrutura Organizacional em rede é a configuração da rede. A configuração permite identificar as conexões entre as organizações e prescreve a coordenação e funcionamento simultâneo das interações de duas ou mais organizações, ativa e interdependentemente, integrando os mecanismos formais, informais e indivíduos que interagem e influenciam no desenho organizacional (OLIVARES, 2003).

A literatura sobre estruturas organizacionais ainda está em construção e, assim como a definição de redes e conceitos relacionados às tipologias de redes, os conceitos teóricos de estruturas organizacionais são diversos e, por vezes, divergentes em termos e características.

Olivares (2003), baseado nos conceitos de estruturas inteorganizacionais dos autores Amoroso (1994), McGuill e Slocum Jr. (1995), Kataoca (1995), Barnatt (1996), Freire (1998), Louffat (1999), Wildeman (1999), Castells (2000) e Ghoshal e Barletl (2000), apresentou propostas genéricas que modelam os desenhos organizacionais em rede (vide Quadro 3). Segundo o autor, uma rede pode se enquadrar em uma ou mais propostas.

Quadro 3 — Propostas Influenciadoras dos desenhos estruturais organizacionais

<b>Propostas</b>	<b>Aspectos Gerais</b>
Nacionalidade	As redes podem ser locais, nacionais ou internacionais: O que caracteriza é a proximidade geográfica entre as organizações participantes.
Número	Bi- Rede ou Poli-redes: O que caracteriza é se a rede é formada por duas ou mais organizações.
Propriedade	Privada, Pública ou Pública-Privada
Processos	Integrada e Específicas: O que caracteriza é a integração entre os setores (comerciais, RH, logística...) das organizações participantes ou se cada organização atua com uma função específica de acordo com sua especialidade.
Sentido	Concreto ou Virtual: Caracterizadas pelos aspectos físicos, disposição, localização e tamanho da rede. Enquanto as redes físicas vivem o “ao vivo”, as virtuais são constituídas pelos sistemas eletrônicos de comunicação.
Âmbito	Interna ou Externa: Interna quando as áreas organizacionais pertencem ao mesmo grupo empresarial e externa quando os grupos empresários são diferentes.

<b>Propostas</b>	<b>Aspectos Gerais</b>
Acordo	Formal e Informal: Caraterizada pelo registro formal e legal das relações junto às autoridades competentes. Na informalidade, o acordo é baseado na confiança.
Tempo	Permanente ou Variável: Nas redes permanentes as organizações parceiras não podem deixar a rede antes do tempo determinado legalmente. Na variável as organizações podem sair a qualquer momento.
Setor	Industrial, Serviços e Comercial.
Tamanho	Similar ou Não Similar: O que difere é se as organizações participantes da rede têm o mesmo tamanho ou não.
Integração dos layouts	Sede Conjunta (Uma sede da própria rede) ou Sedes Independentes quando compartilham os processos e recursos, mas cada organização atua de sua própria sede.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das propostas de Olivares (2003)

Segundo Olivares (2003), a partir do início do século XXI já era possível observar inúmeras mudanças nas organizações, em suas estruturas e operações. Mudanças que chegaram a provocar a quebra de paradigmas nas ciências administrativas. Mudanças que apresentaram novos modelos de desenhos organizacionais, nos quais a estabilidade deu passagem para a flexibilidade.

Para Olivares (2003), estas novas formas organizacionais são benéficas tanto para os profissionais quanto para os acadêmicos, porque enquanto os pesquisadores de redes estão ocupados em analisar o substantivo, os dirigentes das organizações estão preocupados em compreender a efetividade das redes. Para o autor, isso é positivo também profissionalmente porque os gestores das empresas são desafiados a gerir estes novos modelos de organização e os acadêmicos desafiados a criar e desenvolver teorias que as descrevam e as expliquem. Estimulado por esses desafios o autor criou a definição abaixo para estruturas em redes.

Estrutura organizacional em rede é um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho. (OLIVARES, 2003, p.21)

Olivares (2003) afirma que a estrutura da rede é construída pelas características dos relacionamentos formais ou informais entre seus atores. Essas características referem-se aos processos nas transações, nas parcerias,

compartilhamento de elementos tangíveis, como elementos financeiros, produtos, elementos intangíveis, como conhecimento, e a própria interação de quem faz as parcerias.

Uma rede de cooperação só é possível com a existência de uma estrutura que coordene os seus participantes. Segundo Teixeira (2005), uma rede pode ser construída por vários caminhos e sua estrutura pode ter características particulares. Assim como a estrutura de uma rede pode mudar com o tempo, o modelo de governança também pode ser alterado de acordo com as mudanças ocorridas. A governança não é estática e imutável. A governança atua na articulação dos diversos elementos que formam uma rede de Cooperação.

Abaixo, será apresentada a síntese das abordagens teóricas que se complementam para descrever a formação da rede que aqui será estudada e justificam os conceitos de governança que sustentarão o objeto desta pesquisa.

## **2.2 Governança em Redes**

Nos estudos em administração, torna-se cada vez mais frequente o uso do conceito de governança, justificado pela importância do tema para as organizações. Porém, nem todos os estudos sobre governança se referem à Governança Corporativa.

Carnaúba (2012) afirma que, nos estudos de redes interorganizacionais, o conceito de governança pode ser apresentado por diversos sentidos. E sugere que se faça a diferença entre Governança em redes e Governança Corporativa, para evitar confusões terminológicas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, Governança Corporativa é:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2017)

A governança corporativa é, pois, um mecanismo de controle das ações que envolvem organizações individuais, já a governança da rede refere-se à coordenação

da rede como agrupamento de empresas independentes e não de uma empresa individual

Seguindo a linha que considera redes como uma estrutura organizacional formada por dois ou mais atores que interagem entre si, buscando promover trocas, Podolny e Page (1998) afirmam que redes são orientadas por algum tipo de governança, sem que um ator tenha autoridade sobre o outro.

Para Grandori e Soda (2006), a governança promove a articulação dos elementos da rede, aumentando a conexão entre seus elos. Para os autores só é possível haver uma rede estruturada se houver coordenação entre seus integrantes.

Independentemente da configuração, da estrutura da rede ou de seu tamanho, será necessário um mecanismo de coordenação para orientar seus membros, sendo a gestão peça-chave no desempenho da rede e no alcance dos objetivos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Os autores destacam que, ao contrário das organizações individuais, nas redes a gestão sustenta-se mais nos mecanismos sociais, como a cooperação e comprometimento.

A governança é orientadora das relações formais e informais, coordenando os papéis dos indivíduos e instituições, influenciando na gestão de alocação de recursos e nas ações coletivas como um todo. O papel da governança envolve, ainda, o uso de instituições e estruturas de autoridade e de colaboração para alocar recursos, coordenar e controlar a ação conjunta na rede como um todo (PROVAN e KENIS, 2007).

É por meio da governança que a rede adquire uma identidade coletiva criada por meio da orientação e acompanhamento de atividades. Dessa forma, a rede é direcionada ao alcance dos objetivos e propósitos em comum e pelos quais todos irão trabalhar para o resultado coletivo.

Zaccarelli *et al.* (2007) assinalam a importância da governança para o crescimento e a competitividade das redes interorganizacionais. Porém, apesar do crescimento na produção acadêmica sobre governança de redes, existem espaços vagos na literatura e enfatizam que a ausência de um conceito consolidado dificulta a realização de pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Montenegro (2013) considera que governança em redes não é facilmente compreendida, porque ainda há muita discussão sobre o termo em Ciências Políticas e na Sociologia.

A seguir são apresentadas perspectivas conceituais de governança que se complementam para descrever teoricamente a governança da rede que será investigada neste trabalho.

### **2.2.1 Governança pela perspectiva Econômica**

Vem da microeconomia tradicional a Teoria das Firms de Coase (1937) como condutora das negociações no mercado, onde a firma tinha um papel passivo e o mercado o papel de agente coordenador das transações. É importante entender que as relações contratuais interfirmas analisadas à luz desta teoria tinham como foco as relações que ocorriam entre empresas de produção (SOUZA e CÂNDIDO, 2012).

No entanto, a firma não representava apenas um espaço de produção, mas também um espaço de coordenação dos agentes econômicos envolvidos em toda a produção. Esse conceito de ampliação de ações de firmas, proposto por Ronald Coase em seu clássico artigo *“The Nature of the Firm”*, de 1937, propõe que os custos de transação poderiam ser divididos em dois conjuntos: os custos de informação e os custos de negociação e estabelecimento dos contratos. Por este conceito, é possível compreender as alianças entre firmas como uma estrutura de relações contratuais e o entendimento dos arranjos interorganizacionais.

A Teoria das Firms de Coase deu início aos estudos dos custos oriundos das transações comerciais entre firmas e mercados e, a partir dos anos 1970, Oliver Williamson desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação (SARTO e ALMEIDA, 2015). A TCT (Teoria dos Custos de Transação) tem como premissa básica que os custos de transação referem-se aos custos derivados nas operações de mercados. Os custos de transação são aqueles relativos a negociações, fluxo das transações e à garantia de que os acordos comerciais sejam cumpridos. Esses custos não são diretamente vinculados à produção, e, sim, surgem à medida que as firmas se relacionam entre si e os problemas de coordenação das suas ações emergem durante o relacionamento. Atualmente, os custos de transação não são considerados somente por empresas, são também usados por todos os tipos de organizações (SILVA e SAES, 2007).

Williamson (1985) desenvolveu o conceito de firma elaborado por Coase, indicando a firma como uma estrutura de governança das transações ocorridas nas relações intra e interfirmas, colaborando com o entendimento de que as transações

implicadas nessas relações envolvem custos de administração de contratos vinculados às estruturas de governança. Partindo dessa pressuposição da firma como uma estrutura de governança, seria possível avaliar, com base nos custos incorridos nessas transações, qual a estrutura de governança mais adequada para tornar as transações mais eficientes, ou seja, determinar qual a estrutura mais adequada para minimizar os custos (SOUZA e CÂNDIDO, 2012).

Esta teoria ajuda a entender como as organizações acolhem um determinado arranjo produtivo pelas características das transações, considerando incerteza e aspectos de ativos. A escolha por um modelo de governança se daria por critérios transacionais que envolvessem custos e benefícios, visando obter eficiência e redução nos custos nas transações. A configuração de governança mais eficiente tenderia a ser preferida a longo prazo, em detrimento das formas de governança menos eficientes (WILLIAMSON, 1985).

Nesta perspectiva teórica, as redes se apresentam como um tipo de arranjo específico, coordenadas por um controle, que não seria alcançado, sem prejuízo da flexibilidade. Essa solução é mais vantajosa para as transações com elevada frequência, especificidade de ativos e incerteza de demanda (CARNAÚBA *et al.*, 2012). Para os autores, a governança oriunda das transações interorganizacionais acontece por meio da formalização de contratos que estabelecem as regras do jogo e também por processos relacionais e sociais que estabelecem normas direcionadas à flexibilidade, cooperação e troca de informações, visando à mitigação de oportunismo e adaptação às contingências.

A governança econômica de transações em redes interorganizacionais acontece pela presença de laços informais, que são sustentados pela estrutura da rede de relacionamentos, e de laços formais, sustentados por contratos e normas (OSTROM, 2000).

Entretanto, ainda que as redes sejam, por vezes, utilizadas como instrumentos de desenvolvimento e aumento da competitividade para as organizações, na maior parte das vezes, o objetivo das redes está centrado na diminuição dos custos de produção, e sua formação é encaminhada para institucionalização da cooperação entre as organizações, enfocando assim as relações sociais entre os diversos atores ali presentes (ANDRADE, 2003).

Nesse sentido, acolher estratégias de cooperação não torna a coordenação da rede algo fácil, pois, como enfatiza Granovetter (1985), além dos aspectos



provenientes exclusivamente da relação entre a organização e o meio, a cooperação coletiva depende do relacionamento entre as organizações. Portanto, todos os processos econômicos estão imbricados pelas relações sociais nas quais as empresas estejam inseridas.

### **2.2.2 Governança pela perspectiva Relacional**

A governança relacional é criada na dinâmica da rede e promove o equilíbrio necessário para a coesão da rede, o que dificilmente poderia ser obtido apenas por contratos formais. Governança relacional é, portanto, um contrato social criado pela rede, a partir das relações entre os atores (GRANDORI, 2006).

Segundo a abordagem da governança relacional, o contrato social é criado por meio das relações sociais entre os atores da rede. Nestes contratos, as regras estão implícitas e orientadas para as trocas que beneficiem a rede e seus atores (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

As relações interorganizacionais apresentam incertezas e imprevisibilidade, tornando difícil estabelecer regras ou fazer acordos prévios para situações que não se pode prever. Grandori (2006) usou o termo Governança Relacional para tratar da governança que orienta um grupo a seguir regras de conduta estabelecidas de forma implícita. Para Grandori, grupos que agem com respeito a estas regras implícitas tendem a se tornar mais fortes.

Zaheer e Venkatraman (1995) defendem que existe uma governança construída nas relações sociais, uma forma de relação interorganizational que vai além das questões econômicas estabelecidas nos contratos formais. Para os autores, a governança relacional é baseada em processos derivados das relações sociais, como a confiança entre os atores. Além disso, a governança relacional tende a diminuir ou minimizar custos de transação em comparação a mecanismos formais. Esse tipo de governança surge de acordos e de princípios que são criados ou desenvolvidos na medida em que os atores interagem.

Granovetter (1985) defende que o conceito de governança, proveniente da teoria econômica dos custos de transação, foca a questão da coordenação e proteção das transações econômicas, mas não atinge todas as extensões de governança das redes por desconsiderar as relações individuais que ocorrem nos relacionamentos interorganizacionais.

Para Granovetter (2007), as organizações não possuem exclusivamente relações com as participantes da rede, também interagem com terceiros; desta forma, as conexões da rede são mais amplas do que as apresentadas no desenho da estrutura da rede. Existe uma estrutura que pode ser analisada em função do número de participantes da rede e usada para facilitar a distribuição de informações, normas e regras e, dessa forma, gerar uma consciência coletiva de como serão as interações e os limites da comunicação nas conexões entre os membros da rede que interagem uns com os outros e com outros atores que não estão diretamente conectados à rede.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) propõem um modelo de governança relacional que apresenta a integração de variáveis racionais (necessidades de trocas e coordenação) e sociais (cultura do agrupamento que é construída nos encontros). Os encontros dos atores criam uma estrutura relacional fundada em confiança e comprometimento e cria o ambiente propício para a discussão e adoção de regras, que é a governança relacional. Essas regras construídas socialmente podem tratar tanto dos assuntos econômicos, como incentivos e controles financeiros, quanto de limites de informação para os não participantes da rede, penalidades para inibir o oportunismo e outras que se apresentarem como necessárias para o desenvolvimento da rede.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997), a governança de redes é composta de organizações independentes que trabalham como uma organização única na execução de tarefas que exigem atividades integradas. Os princípios existentes na rede guiam as ações dos atores, enfatizando a importância do caráter e confiança, podendo, assim, promover um comportamento colaborativo na rede. Os autores citados desenham uma estrutura que aponta critérios para que a governança de redes seja capaz de emergir, como também os mecanismos sociais que permitem a coordenação e a proteção das trocas interorganizacionais.

A compreensão de como os mecanismos sociais coordenam e protegem as trocas na rede acontece por meio desse alinhamento, que se caracteriza como um direcionador para a difusão de valores e normas, promovendo a coordenação entre unidades autônomas e disseminando informações sobre a postura e as estratégias das partes, difundindo a proteção de trocas e cooperando com a governança de redes.

Oliver e Ebers (1998) sugerem que pesquisas sobre governança em redes busquem investigar os mecanismos institucionais que contribuíram para a construção dos relacionamentos, e como estes relacionamentos foram desenvolvidos e

coordenados dentro de um contexto institucional particular. O próximo subitem aborda a Governança pela perspectiva da Teoria Institucional.

### **2.2.3 Governança pela perspectiva Institucional**

A perspectiva institucionalista considera o comportamento dos indivíduos e grupos, ampliando o número de participantes e legitimando a presença de diferentes instituições sociais, econômicas e políticas para formulação de políticas públicas. A instituição pode ser compreendida como “um sistema de normas e pautas estabelecidas socialmente” (DELGADO; TRIANA; SAYAGO, 2013).

Segundo Hall e Taylor (2003), por meio das ações individuais que as instituições têm promovido impactos nas políticas públicas. As ações dos atores são justificadas pelo interesse nos resultados que estejam em harmonia com seus anseios.

Dessa forma, para que se tenha disponibilidade em contribuir com as políticas públicas, os indivíduos precisam de interesses em comum e empatia com os demais atores. A participação destes atores só é relevante quando atuam como parte integrante de um grupo com algum nível de poder social. É também importante que se articulem para obter recursos que os permitam estruturar as relações individuais. Essa articulação também possibilitará a criação de instituições para pleitearem formalmente os objetivos do grupo, permitindo unir esforços e investir recursos para promoverem suas causas (DELGADO; TRIANA; SAYAGO, 2013).

Segundo os autores supracitados, uma das instituições que mais vem ganhando força em anos recentes é a governança compartilhada, que traz o conceito de governança como uma nova forma de governo, em face aos modelos tradicionais de gestão pública que têm sido insuficientes para atender a diversidade das preferências dos movimentos sociais e culturais.

O conceito de governação passa a ser preterido em favor do conceito de governança, entendida como uma gestão compartilhada, envolvendo Administração Pública, atores econômicos e socioculturais e cidadãos para atuarem em conjunto visando atender às necessidades de um espaço, comunidade ou grupo social (RHODES, 1997).

Esta governança que ocorre por uma gestão compartilhada ou cooperada visa, entre outras finalidades, obter o equilíbrio do poder (antes concentrado num Estado

hegemônico); um processo participado de atores públicos (a diferentes níveis) e privados (econômicos, sociais e culturais) que colaboram para atingir objetivos coletivamente definidos; reforçar a democracia representativa; a passagem do modelo vertical hierárquico para um modelo mais horizontal de cooperação e de participação (PEREIRA, 2014).

Assim, surge a governança como processo de articulação da ação coletiva e de regulação de ações interdependentes, que inclui ação coletiva descentrada do poder da esfera pública e concentrada no público, privado e nos grupos ou movimentos sociais que resistem e desafiam os modelos de governação tradicionais (HEALEY, 2006).

Observa-se, portanto, que grupos que antes eram representantes de movimentos sociais, passam a ter participação na gestão e administração pública. Estas novas formas de governança demonstram uma adaptação do sistema político à dinâmica social, tornando o tema relevante para o estudo de redes de políticas públicas (KOOIMAN *et al.*, 2008).

O debate se estende na proporção dos enfraquecimentos das instituições públicas em suprir as necessidades pleiteadas pela sociedade. E, paralelamente, com o crescimento de gestão compartilhada de políticas públicas envolvendo o governo, empresas e a sociedade civil (KOOIMAN *et al.*, 2008).

A governança participativa ou interativa é aquela que orienta o relacionamento entre o governo como responsável por políticas públicas e a sociedade civil organizada como representante dos atores sociais que colaboram com o governo para as execuções destas políticas (KOOIMAN *et al.*, 2008).

O imbricamento entre atores públicos, privados e sociais assume importância à medida que o Estado atua como mediador das ações da sociedade. Nesse momento, o Estado também participa do papel social que antes era desempenhado por um indivíduo político ou cultural da sociedade civil. E, este sujeito político ou cultural que antes pertencia ao movimento social espontaneamente, passa a agir de acordo com políticas institucionalizadas (REZENDE, 2014).

Para Rhodes (2007), a governança de redes de políticas (*policy network*) amplia as fronteiras entre o governo e a sociedade, focando a administração em políticas que se voltam para um grupo ou uma localidade, respeitando suas peculiaridades e tradições.

Rhodes (2007) apresentou quatro características principais das Redes de Governança.

1. Interdependência entre organizações;
2. Interações contínuas entre membros da rede, causadas pela necessidade de trocar recursos e negociar propósitos compartilhados;
3. Interações reguladas pelas regras do jogo negociadas e acordadas pelos participantes da rede;
4. Um grau significativo de autonomia face a autoridade do Estado.

Para Cheng e Fu (2013), a orientação da coordenação da rede provém dos fatores que influenciam o comportamento das relações interorganizacionais, e afirmam que essas relações podem ser entendidas por meio de fatores formais e informais, como: procedimentos, rotinas, normas, convenções e costumes. As regras formais orientam o comportamento obrigatório dos atores, enquanto as informais orientam o comportamento esperado desses atores.

Vilpoux (2014) afirma que as regras e normas da rede tem fontes diversas. Geralmente as regras formais provêm de Leis, Regulamentações e Contratos e as Informais provêm dos costumes, práticas, tradições, contatos e interações desenvolvido nas relações sociais durante o desenvolvimento da rede.

### **2.3 Governança construída continuamente**

Para Montenegro (2013), a teoria da governança é sociológica (cultural), racional ou econômica e institucional. Segundo a autora, a governança é construída pela formalidade institucional e racional, mas também pela informalidade que emerge das práticas, crenças, tradições e dilemas dos atores.

Essas práticas não são facilmente identificáveis entre as regras estabelecidas na rede, pois são construídas e transmitidas ao longo do desenvolvimento da história e da cultura da rede. (MONTENEGRO, 2013).

No que se refere às crenças e tradições, Rhodes (2007) sugere que, ao investigar a governança, pesquisadores atentem para a subjetividade relacionada às percepções e crenças dos atores sociais e também para questões que remetam às tradições. Sem que haja primazia de uma sobre a outra. Para o autor, a tradição é um conjunto de entendimento repassado por meio da socialização. Segundo Montenegro

(2013), as crenças e práticas, quando passadas de geração para geração, estabelecem a tradição.

A questão do dilema envolve diretamente assuntos relacionados à governança. Na sua acepção, o dilema explica como as pessoas são capazes de tomar ou não decisões influenciadas por suas crenças, percepções e tradições. Quando não há influência desses três elementos nas decisões, abre-se a possibilidade de uma nova ideia emergir, opondo-se à tradição. Portanto, as decisões tomadas podem intensificar os dilemas, ao provocarem mudanças nas tradições (MONTENEGRO, 2013).

A governança é construída casual e continuamente. Segundo o autor, as diversas práticas de governança em redes de políticas públicas são feitas por indivíduos que agem conforme suas crenças, valores e interesses. Quando estes indivíduos com papéis diferentes ocupam lados opostos no coração da rede, surgem os jogos de poder e a governança é alterada para dirimir dilemas específicos. Para a governança ser eficiente é necessário que ela seja moldada no grupo. Qualquer padrão pré-existente de regra para nortear governança nas relações sociais terá algumas falhas, pois as pessoas têm diferentes pontos de vista (RHODES, 2005).

Para Teixeira (2005), as mudanças que acontecem na configuração de uma rede geram modificações que podem alterar a sua coordenação, revelando que a governança não segue um modelo estático. Muda na medida em que a rede muda.

Segundo Roth (2011), a governança pode ser diferenciada por duas dimensões: a estática e a dinâmica. A governança estática é formada por uma estrutura formal. A estrutura formal compreende os sistemas, as regras e procedimentos estabelecidos. Essa formalidade não precisa obrigatoriamente estar documentada ou codificada. O que caracteriza a formalidade é o pré-estabelecimento das regras. Para a autora, a estrutura formal facilita o compartilhamento do conhecimento e das informações por estarem previamente definidos. Para alcançar o objetivo, os atores da rede desenvolvem diversas atividades. Os mecanismos informais alinham essas atividades. São essas atividades que, de forma sincronizada, operacionalizam a coordenação estabelecida no sistema formal da rede. A governança dinâmica é identificada pelos mecanismos informais, aqueles que não estão definidos na coordenação da rede. Alguns desses elementos são a comunicação, motivação e a cooperação que vão sendo adicionados às atividades da rede à medida que os atores interagem.

## 2.4 Abordagem selecionada para definição do método

Para este trabalho, o conceito de governança utilizado como referência principal para elaboração do método a ser utilizado para análise da governança é aquele que considera que a governança é construída a partir dos relacionamentos estabelecidos entre os atores e que só pode ser identificada *ex post*, a partir das interações (translações) ocorridas na rede (MONTENEGRO e BULGACOV 2014).

Transladar significa movimentar objetos, objetivos, interesses e seres humanos. Implica em novas interpretações. Estas novas interpretações constroem novas ações ou novos caminhos. Esta translação só é possível através de uma rede de atores (MONTENEGRO, 2013).

Para que esta investigação tenha eficácia, consideram-se elementos que contribuem para que as interações aconteçam, ainda que estes elementos não tenham características humanas. Montenegro & Bulgacov (2014) argumentam que identificar os objetos, os sistemas, documentos e materiais que colaboram para a governança da rede é essencial para a compreensão da construção desta governança.

Este estudo considera que investigar apenas os atores humanos não é suficiente para descrever a governança de uma rede.

Montenegro & Bulgacov (2014), ao abordarem a TAR dizem que a teoria não tem a intenção de subjetivar coisas ou tratar os humanos como objetos. Segundo os autores A Actor-Network Theory (ANT) ou Teoria Ator-Rede (TAR) é a formalização de um método de estudo, pautado nas noções de simetria entre humanos e não humanos, nas translações, atores e redes. O método proposto pretende evitar a distinção sujeito-objeto. Os autores consideram que isso é uma maneira mais lógica para estudar os mecanismos de governança em redes.

Este método é útil na compreensão da disposição dos atores nas redes e para identificação dos objetos e artefatos que colaboram com as interações para a organização da rede (MONTENEGRO, 2013).

A TAR orienta a seguir elementos através das redes em que elas se transportam e descrevê-las conforme acontecem.

## 2.5 O Histórico de Formação da Rede do Carnaval

De acordo com Giddens (1984), as institucionalizações estabelecidas socialmente são características de resistência de um grupo. Estas resistências fornecem solidez aos sistemas sociais através do tempo e espaço.

Para Fligstein (2009), as construções sociais entre atores que se confrontam por meio de interações sociais colaboram para ampliar o poder dos desafiados e a dar posições dos desafiantes. Para o autor, as instituições são criadas quando os atores se confrontam em um ambiente de interação social.

Os campos são construídos pela utilização da “cultura” de três maneiras. Primeiro, as práticas sociais preexistentes, que incluem leis, definições de recursos e regras relevantes, e a habilidade dos atores de explorar tecnologias organizativas (por exemplo, tecnologias que criam vários tipos de organizações formais) influenciam a construção do campo. Em segundo lugar, as regras de cada campo são únicas e estão imersas nas relações de poder entre grupos; elas funcionam como o “conhecimento local” (GEERTZ, 1983). Finalmente, os atores possuem estruturas cognitivas que utilizam quadros culturais, semelhantes ao que Bourdieu (1977) chama de “*habitus*”, para analisar os significados das ações dos outros. Esses quadros ajudam os atores a decidir “o que se passa” e quais as ações disponíveis à medida que as interações se desenrolam (HAYS, 1994). (FLIGSTEIN, 2009a, p.77).

Trazendo os campos para um ambiente de rede, pode-se considerar que o poder público sofre pressões sociais a conferir legitimidade e institucionalidade para a rede. A rede interorganizacional construída por grupos que nascem da sociedade é, portanto, uma instituição que possui características construídas durante sua evolução histórico-social.

Rhodes (2007) escreve que um estudo de uma comunidade ou grupo deve considerar a história desta instituição. Quando o pesquisador não estuda a história desmonta a forma como ela foi criada, formada e desenvolvida.

A estrutura da rede do carnaval comporta um histórico de trocas e experiências sobre como a governança foi construída ao longo do tempo pelos próprios membros da rede. Estas experiências em algum momento da história da rede foram expressas através do conflito, da dor, do aprendizado, do ensinamento, do prazer e de outras que poderão ser identificadas ao longo desta pesquisa.

Como consequências destas experiências surgiram regras, sistemas de trocas e sanções que institucionalizaram a governança desta rede.



Nas décadas 10, 20 e 30 do século XX, os cordões carnavalescos desfilaram pelas ruas da cidade de São Paulo entre alegrias e conflitos entre brancos e negros. Eram relações complexas que exigiam negociações entre grupos distintos. De um lado, pessoas negras que representavam os cordões carnavalescos e, de outro, o poder público representado pela Polícia Militar (THOMPSON, 1998).

Segundo Silva (2012) as relações entre brancos e negros, embora passassem por muitas dificuldades e conflitos, não impediram partilha de práticas culturais. A partir da década de 30, chegaram aos salões frequentados pelas elites e pela classe média brasileira as marchas e sambas provenientes dos grupos culturais de negros.

Quando Mário de Andrade (1893-1945) assumiu o pioneiro Departamento de Cultura da Municipalidade de São Paulo, o que seria hoje o equivalente à Secretaria de Cultura, entre 1935 e 1937, ele objetivou organizar o departamento para melhorar o acesso da população à cultura - popular ou erudita. Mas o departamento de cultura foi extinto com a implantação do Estado Novo por Getúlio Vargas em 1937. Durante a Era Getúlio, a comunidade do samba passou a ser perseguida e cada vez mais marginalizada (AZEVEDO, 2010)

Nas décadas de 40, 50 e 60, os carnavais continuaram acontecendo pela vontade popular e sem apoio regular do poder público. Os apoios que existiam vinham de algumas indústrias como a Companhia Antártica de Bebidas e da Comunicação e pelo comércio de alguns bairros e rádios (AZEVEDO, 2010).

A legalização do carnaval como uma manifestação popular só foi alcançada em 1967 na gestão de Faria Lima, à frente da Prefeitura da cidade, e passou a ser orientado por normas legais. Essas regras seriam norteadoras do relacionamento do poder público com as escolas de samba. Ao mesmo tempo que permitiriam que a Prefeitura utilizasse este arranjo cultural para fomentar o turismo na cidade (SILVA, 2012).

Lei nº 7100, de 29 de dezembro de 1967:

DISPÕE SOBRE A PROMOÇÃO DE FESTAS DE CUNHO POPULAR E FESTEJOS CARNAVALESCOS, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

José Vicente de Faria Lima, Prefeito do Município de São Paulo, usando das atribuições que lhe são conferidas por lei. Faço saber que a Câmara Municipal, em sessão de 27 de dezembro de 1967, decretou e eu promulgo a seguinte lei:

Fica a Prefeitura autorizada a promover, anualmente, festas de cunho popular e festejos carnavalescos, no Município de São Paulo, visando incrementar o turismo, conservar o desenvolver as tradições folclóricas brasileiras e contribuir para a recreação popular.

A legalização do carnaval por parte do poder público e participação com fomento ao evento através de investimentos financeiros, por outro lado exigiu que os sambistas também se legalizassem juridicamente através de uma entidade que os representasse para receber os recursos. Foi, então, criada a Federação das Escolas de Samba e Cordões Carnavalescos de São Paulo em 1968. (AZEVEDO, 2010)

Em 1968, oficialmente foi institucionalizada, por ato municipal, a primeira Comissão Organizadora do Carnaval através do Decreto – Lei nº 7.348 de 1968, já vinculada à Secretaria de Turismo e subordinada ao Prefeito. Esta comissão tinha a competência de promover, planejar e definir as medidas para realização do carnaval da cidade de São Paulo. Esta comissão era formada por pessoas físicas representantes da Prefeitura, da Associação do Clube dos Lojistas, da Força Pública, do Corpo de Bombeiros, da São Paulo Light S.A, da Polícia Feminina, da Guarda Civil, do Juizado de Menores, da Divisão Policial e dos Representantes dos Meios de Comunicação (AZEVEDO, 2010).

A partir de 1968, o carnaval passa a fazer parte das políticas públicas do município de São Paulo, sendo tratado como evento indutor de turismo. A Secretaria do Turismo começa a repassar os recursos financeiros para a Federação das Escolas de Samba que, por passar a receber verba pública, também passa a ter a obrigação de seguir as leis municipais que regram as prestações de contas públicas. Essas regras geram graves problemas para as organizações do samba que faziam parte da Federação, uma vez que os sambistas não sabiam como gerir a entidade e acabaram por ficar inadimplentes. Em 1971, a Federação se submeteu à ingerência pública da Prefeitura e, devido a problemas jurídicos e de prestação de contas, deixou de funcionar em 1973, conforme narra Azevedo (2010).

A partir desta data surgiram mais duas entidades que disputaram a representatividade das escolas junto ao poder público. Destaque para a UESP (União das Escolas de Samba Paulistanas) que possuía o maior número de representados.

Em 1974, a Secretaria de Turismo e Fomento definiu o regulamento do carnaval sem consultar a comunidade do samba o que acarretou um descontentamento generalizado e muitas escolas ameaçaram não participar do desfile. É importante destacar que, mesmo tendo um órgão representativo, as escolas não transferiam seu governo para nenhuma outra instituição. Todas tinham e têm gestões próprias – algumas, inclusive, com alta hierarquia –, outras têm a mesma família no comando desde a fundação da escola e outras estão cada vez mais profissionalizadas. Todo

este contexto se estendeu por alguns anos e gerou graves problemas de ordem financeira para as escolas que, sem uma entidade única que as representasse, passaram a receber os recursos somente após o carnaval (AZEVEDO, 2010).

O resumo destes fatos históricos que aconteceram por mais de seis décadas mostra que houve muita dificuldade e resistência para que o carnaval se tornasse legítimo e reconhecido institucionalmente. Foram necessárias muitas interações e articulações para que o carnaval se estruturasse e se estabelecesse.

Em 1977, foi extinta a Secretaria de Turismo e Fomento e todas as atribuições referentes ao turismo na cidade ficaram sob o encargo da Anhembi S/A, que, em 1979, passa a se chamar Paulistur S/A — Empresa Paulista de Turismo, (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 1983) que passou a pagar as escolas através de “cachês artísticos” pela entrega do espetáculo. Tal formato continuou desagradando a comunidade do samba que não se sentia representada e menos respeitada ainda pelo poder público. A maior inconformidade dos carnavalescos era que a Paulistur não fazia política pública, era tão somente uma sociedade de economia mista inserida na Administração Pública.

Apenas em 1983, com a criação do cargo de Coordenador de Carnaval na Paulistur, os sambistas tiveram oficialmente um representante inserido na organização do carnaval (AZEVEDO, 2010).

Em 1986, foi fundada a Liga Independente das Escolas de Samba para representar a elite das Escolas de Samba do carnaval Paulista que não estavam satisfeitas com a atuação da UESP. A partir de 1990, além das escolas do grupo especial, a Liga passou a representar também as escolas do grupo de acesso (ESTATUTO DAS LIGAS DAS ESCOLAS DE SAMBA, 1986).

A partir de 1986, a Paulistur passa a ser Anhembi — Centro de Feiras e Congressos S/A. Em 1989, a empresa passa a ser Anhembi — Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A, continuando a prefeitura como sócia majoritária (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 1986).

Apenas em 1990, através da LEI nº 10.831, de 04 de janeiro de 1990, o carnaval passou a ser um evento oficial da cidade de São Paulo. Esta lei determinou que o carnaval seria gerido pela Anhembi Turismo:

A responsabilidade e execução da administração do Carnaval Paulistano será da Prefeitura, que poderá exercê-la através da Anhembi - Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S.A., de seu sucessor ou substituto.

Paralelo a esta organização na esfera municipal, as escolas também iam se organizando. A Liga passa a profissionalizar o carnaval e agrega outras empresas ao coletivo que organizam os desfiles. Esta gestão mais profissional confere à Liga poder de reivindicação junto ao poder público municipal, especialmente o legislativo, possibilitando conquistas de políticas públicas voltadas para cultura (AZEVEDO, 2010). Uma destas conquistas foi a construção do sambódromo.

### **O Sambródomo<sup>1</sup>**

Local de realização do carnaval. O Polo Cultural e Esportivo Grande Otelo (Sambódromo do Anhembi) foi projetado pelo arquiteto Oscar Niemeyer e inaugurado no dia 1º de fevereiro de 1991, com capacidade para 35 mil pessoas sentadas. A pista tem 530m de comprimento por 14m de largura, com declive para escoar a água. Redes de distribuição de água, esgoto, energia elétrica e telefonia. Área da Concentração (por onde as escolas entram para desfilar): 23 mil m<sup>2</sup>; Área da Dispersão (por onde as escolas saem da passarela de desfile): 14 mil m<sup>2</sup>; Estruturas de arquibancadas, camarotes e praças de alimentação nos oito setores do sambódromo.

Rhodes (2007) afirma que uma análise produz estudos detalhados das crenças e práticas. Começa a partir do entendimento de que para compreender ações e práticas de instituições, é necessário entender suas histórias relevantes.

Se a análise histórica é a maneira de explorar o arcabouço de tradições, crenças e práticas de pessoas pertencentes a um determinado grupo social, a análise de redes deve fazer um maior uso de tais formas de análise.

---

<sup>1</sup> Fonte: (RELEASE OFICIAL DA SÃO PAULO TURISMO, 2017)

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi contribuir para descrição da Governança na rede de organizações Públicas e Privadas que fazem acontecer os desfiles das escolas de samba do grupo especial do sambódromo do Anhembi, em São Paulo.

Para a compreensão inicial da rede, buscou-se identificar os elementos que a caracterizam, bem como a governança, por meio da seguinte metodologia:

1. Identificaram-se funções/ papéis de cada ator<sup>2</sup>
2. Com base em Allee (2000), foram identificados os 3 tipos de moedas de troca (Bens, Serviços e Rendas, Conhecimento e Benefícios Intangíveis).

Criou-se um diagrama para a sub-rede de cada ator. Os tipos de atores são diferenciados por cores: Órgãos públicos estaduais aparecem em azul, as empresas e órgãos públicos municipais em lilás, a Liga e as escolas em preto, as empresas privadas em vermelho e os atores que não foram entrevistados, mas fazem parte das sub-redes aparecem na cor laranja. Atribuiu-se um peso para a importância desse ator na organização do carnaval. Os pesos estabelecidos em escalas de 1 a 5 foram atribuídos por meio da percepção e avaliação da pesquisadora.

Os pesos são representados pelo sinal +. Quanto maior a presença do sinal +, maior a importância do ator ou dos fluxos para a organização do evento. A importância do peso pode ser:

- (+) baixa
- (++) média baixa
- (+++) média
- (++++) média alta
- (+++++) alta

3. Elaborou-se um diagrama (Figura 18) com os atores que fazem o evento acontecer. Neste diagrama aparecem atores que não foram entrevistados, mas, que foram citados nas entrevistas e, dada a importância de seu papel na organização do evento, foram colocados no diagrama. No diagrama da

---

<sup>2</sup> As instituições sociais são definidas como atores. Exemplos de atores são pessoas em um grupo, organizações econômicas ou uma entidade que presta serviços públicos (Tavares, 2017).

Figura 18 atribuíram-se pesos para os fluxos, conforme apresentado no item 4.

4. Elaborou-se um diagrama contendo apenas fluxos de alta importância (+++++) para fazerem o carnaval acontecer. Neste diagrama é possível notar a presença de atores com peso inferior a +++++, mas que tem interações de alta importância e, por isso, aparecem neste diagrama. A diferença do peso entre os atores é demonstrada no diagrama pelos tamanhos dos círculos. A partir desse diagrama, fez-se a análise dos fluxos de peso máximo.
5. Tentou-se identificar possível ator não humano na rede, com base em Montenegro e Bulgacov (2014).

Por se tratar de uma análise que recai sobre a compreensão do meio social em que ocorrem interações entre atores de um determinado coletivo, esta pesquisa é descrita como de abordagem qualitativa/interpretativa.

### 3.1 População e amostra

Foram estudadas organizações ligadas ao planejamento, produção e execução do evento de desfiles das escolas de samba do carnaval de São Paulo.

A Prefeitura de São Paulo, representada pela São Paulo Turismo S.A (antes Anhembi Turismo) e as Escolas de Samba da cidade de São Paulo, representadas legalmente pela Liga Independente das Escolas de Samba, são as duas organizações que atuam em parceria para a organização do carnaval de São Paulo.

1. **São Paulo Turismo S.A** (SPTuris, empresa municipal de turismo e eventos): é uma sociedade de economia mista que organiza eventos turísticos na cidade de São Paulo. No carnaval, é responsável pela infraestrutura e interface com os demais órgãos públicos.
2. **Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo:** (representa legalmente as escolas de samba de São Paulo). No carnaval é responsável pela organização geral, programação, desfile, regulamento da competição dos desfiles das escolas de samba dos grupos especial e acesso, comercialização dos ingressos para desfiles no Sambódromo, controle de acesso/catracas/seguranças, credenciamento dos participantes,

credenciamento de imprensa, montagem de camarotes, logística das escolas para o sambódromo, fornecimento de alimentos e bebidas, som, luz, comunicação visual interna e externa e captação de recursos.

Para executarem tudo o que é inerente às suas atividades, a LIGA e a SPTuris, têm a parceria com outras organizações, algumas públicas e outras privadas. Alguns atores parceiros da Liga são oriundos de contratações de mercado, porém, a maior parte dos atores se integra à rede por ter relações sociais anteriores com o Presidente da Liga ou com os presidentes das escolas de samba. Neste ambiente, a confiança é fundamental para estabelecimentos de relações, principalmente comerciais. É comum que indivíduos (pessoas físicas) gerem a partir das relações sociais novos negócios para suas organizações (pessoa jurídica). Por isso, as relações já estabelecidas são importantes. Cada novo entrante da rede do carnaval tem que desenvolver uma relação amistosa com todos os demais presidentes das escolas. Sem isso, a permanência deste parceiro na rede se torna difícil.

Já as relações das organizações com a SPTuris são orientadas pelas normas que regem as contratações públicas.

Para criação do desenho que representaria a rede do carnaval a ser investigada, foram realizadas consultas à Liga das Escolas de Samba e à SPTuris com o objetivo de identificar quais empresas fazem parte da rede que prepara e organiza o sambódromo do Anhembi para o carnaval de São Paulo.

Foram identificadas 22 organizações entre empresas privadas, empresas públicas e órgãos públicos, mais 14 escolas de samba do grupo especial e mais órgãos integrados ao CCOI (Centro de Controle Operacional Integrado). Após a identificação deste número, foi avaliada a possibilidade de entrevistar todos membros da rede, mas verificou-se que seria tarefa muito extensa. Por isso, decidiu-se selecionar membros previamente considerados chaves em se tratando de identificar a governança existente na rede.

Para isso, foi realizada consulta informal à Liga das Escolas de Samba e o Representante Legal da Liga apontou as organizações-chave, ou seja, as organizações com funções indispensáveis. Foram selecionadas 16 organizações (figura 4), entre elas as organizações fundamentais para realização de eventos como as que cuidam de questões de segurança do público, som e infraestrutura. A seguir, serão apresentadas as que foram inicialmente identificadas, exceto a Liga e a Spturis

que já foram apresentadas anteriormente. No Quadro 4, foram nomeadas somente as organizações responsáveis pela realização do carnaval e as instituições públicas. Demais organizações serão tratadas pela definição de sua função principal.

Estas organizações são as presentes no desenho da rede do carnaval que será apresentado na Figura 4.

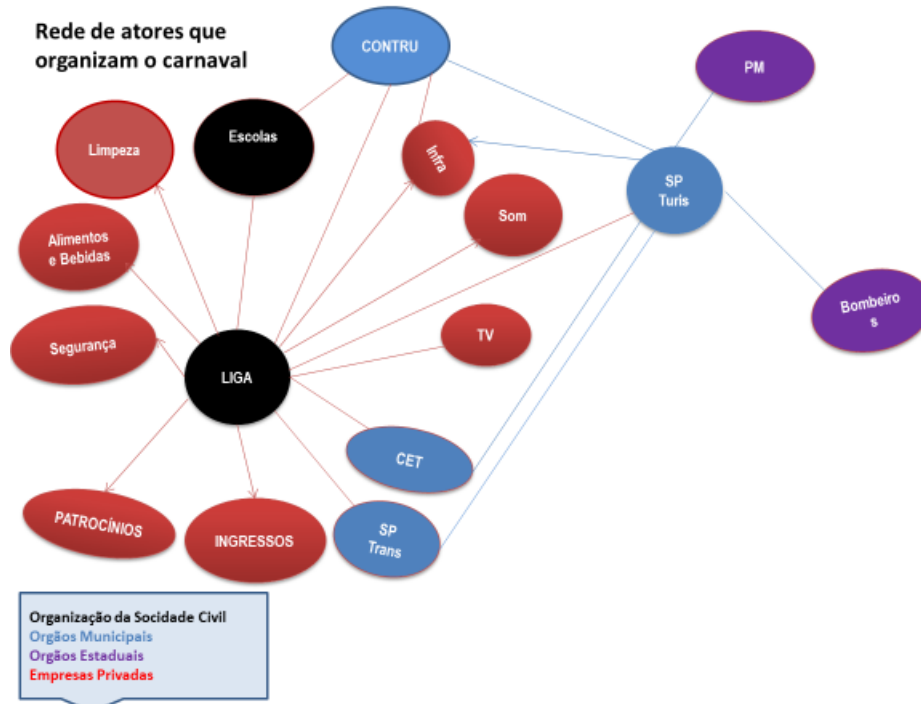
Quadro 4 — Descrição das atividades dos atores que formam a rede do carnaval.

<b>SERVIÇOS</b>	<b>ATIVIDADES</b>
<b>Segurança</b>	Segurança privada para áreas internas do sambódromo
<b>Limpeza</b>	Responsável pela limpeza das áreas como camarotes e arquibancadas, pista de desfile, banheiros e área externa do sambódromo.
<b>Captação de Patrocínio</b>	Empresa ligada à Liga para captar patrocinadores para o evento.
<b>Ingressos</b>	Responsável pelas vendas de ingressos, controle de acesso e credenciamento dos participantes.
<b>Alimentos e bebidas</b>	Operação de todo o serviço de vendas de bebidas e alimentos dentro do sambódromo: Bares e Lanchonetes, Arquibancadas e Camarotes.
<b>Infraestrutura</b>	Montagem da Infraestrutura necessária para que os desfiles aconteçam no sambódromo.
<b>TV</b>	Transmissão Nacional do evento.
<b>CONTRU</b>	Responsável pela segurança das edificações construídas no sambódromo.
<b>Corpo de Bombeiros</b>	Entidade de proteção civil.
<b>Polícia Militar</b>	Responsável pelo Policiamento Ostensivo e Preservação da Ordem Pública.
<b>CET</b>	Responsável pela operação do sistema viário da cidade.
<b>SPTRANS</b>	Responsável pela gestão do sistema de transporte público em São Paulo.
<b>Sonorização</b>	Empresa responsável por todo o sistema de som durante os ensaios técnicos e desfiles.
<b>Escolas</b>	Responsáveis pela realização dos desfiles.

Fonte: A autora (2018) com base nos dados coletados na pesquisa.



Figura 4 — Rede de atores que organiza o carnaval de São Paulo.



Fonte: A autora (2017) com base nas informações repassadas pela Liga das Escolas de Samba no ano de 2017

### 3.1.1 Técnica e Coleta de Dados

Rhodes (2007) trata do conceito de governança e, também, sugere um método para se fazer pesquisa sobre governança em redes. O autor afirma que a governança amplamente concebida explora a mudança de fronteira entre o Estado e a sociedade civil. E sugere para pesquisadores que estudam governança em redes de políticas públicas que, ao invés de perguntar que posição é importante na rede, perguntem quais funções são importantes para governabilidade desta rede. Quais são essenciais? O que mantém vivo o coração da rede?

O autor encoraja a desistir de técnicas já prontas e optar por uma abordagem que descreva a governança da rede através das histórias que serão ouvidas.

Rhodes ainda sugere que, para isso, se busquem métodos não estruturados e que se exija do pesquisador a capacidade de fazer interpretações.

Arquivos históricos, documentos oficiais, entrevistas e outros meios de informação englobam a análise textual desta pesquisa.

A pesquisa deste trabalho foi aplicada nos meses de agosto a novembro de 2018.

Para que os objetivos desta pesquisa fossem atingidos, foram usados dois métodos de coleta:

- **Pesquisa documental**

Esta pesquisa buscou informações nas legislações que formalizaram o carnaval na cidade de São Paulo e em outros documentos como ofícios, portarias, memorandos, comunicados e outros que informassem as atividades realizadas entre os atores da rede, disponíveis nos web sites da Prefeitura de São Paulo, São Paulo Turismo S.A e Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo.

- **Entrevistas**

Pretendia-se entrevistar 16 atores, porém, devido à incompatibilidade em disponibilidade de tempo nos meses em que a pesquisa aconteceu não foi possível entrevistar 3 atores. Faltaram os atores responsáveis por vendas de ingressos, os bombeiros e o órgão responsável por edificações. No total, foram realizadas treze entrevistas com os representantes ou responsáveis das organizações que preparam e organizam o sambódromo.

Para Gil (2008), a entrevista é uma técnica de investigação social por excelência.

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, atribuindo-lhe valor semelhante ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. Por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação. (GIL, 2008, p.109)

As entrevistas foram realizadas face a face com os representantes das organizações selecionadas. Foi previamente elaborado um roteiro com questões pré-definidas, mas não definitivas. Perguntas também foram construídas no decorrer da entrevista. A dinâmica da entrevista foi influenciada pelas translações construídas entre entrevistador e entrevistado. Conforme Rhodes (2007) ressalta, para entender a governança em rede é preciso ouvir e contar histórias (*storytelling*). E foi isso que o entrevistador fez, ouviu as histórias de cada sub-rede.

Foi elaborado um pré-roteiro para as entrevistas (Apêndice B) para servir de direcionador para o pesquisador não desviar do objetivo da pesquisa. Esse roteiro não

foi rígido, foi sendo modificado à medida que o entrevistador buscava compreender a dinâmica das relações nas sub-rede. O roteiro foi ajustado, inclusive com reformulação de frases ou substituição de palavras. A entrevista não estruturada possibilitou à pesquisadora ser mais flexível e conquistar, em alguns casos, a confiança do entrevistado que revela informações que não se obteria em um roteiro inflexível.

Nas entrevistas, foi possível obter insights como a governança é construída, quais mecanismos são usados para orientá-la, quais trocas são realizadas e como acontecem as relações entre os atores da rede do carnaval

### **3.2 Tratamento dos dados e análise de conteúdo**

Os dados coletados na pesquisa documental serviram como fonte de informações para compreensão do processo de construção da rede e para identificação de mecanismos formais ou informais que contribuem com a governança da rede do carnaval.

A parte documental composta por Leis, Regulamentos e contratos foram utilizados para compreender o processo formal e Legal do evento.

Os dados das entrevistas foram selecionados por meio de grifos que indicavam compartilhamento/fluxo entre os atores. Estes dados foram analisados buscando-se extrair as conexões e os fluxos de interação entre o ator e outros atores da rede e dessa forma identificar as moedas de valor: Bens, serviços e renda, conhecimento e benefícios intangíveis compartilhados na dinâmica das conexões.

Após a seleção dos fluxos de interação, foi construída a análise da rede de cada ator, que foi nomeada de sub-rede. A análise de cada sub-rede foi apresentada por meio de uma narrativa.

Hinchman e Hinchman (1997 apud MONTENEGRO, 2013) definem narrativa como:

Narrativas nas ciências humanas deveriam ser definidas como discursos que possuem uma ordem sequencial clara que conecta eventos de forma significativa para uma audiência específica e, portanto, oferece *insights* sobre o mundo e/ou sobre as experiências das pessoas que fazem parte desse mundo (HINCHMAN E HINCHMAN, 1997, p.3, apud MONTENEGRO, 2013, p.102, tradução livre).

Para Rhodes (2007), as narrativas são sobre como as pessoas agiram. E ao pesquisador não cabe se importar somente com o rigor, o método ou a perícia. Para o pesquisador social o que importa fazer é contar como as ações acontecem dentro da rede e nas relações sociais.

A tarefa do pesquisador é escrever 'descrições densas' e contar 'construções de pessoas ou grupo' sobre o que eles estão fazendo para construção social de redes de políticas (RHODES, 2007).

Após a análise, foi construído um diagrama da sub-rede de cada ator, mostrando os 3 tipos de fluxos compartilhados entre os atores. Esclarece-se que a numeração dos fluxos no diagrama não segue uma ordem sequencial, pois muitas conexões acontecem simultaneamente e, em outros casos, o espaço de uma ação para outra pode demorar até meses. A numeração dos fluxos é útil para relacionar o texto com o diagrama.

As posições dos atores em cada sub-rede não caracterizam distância ou proximidade entre os atores. A disposição dos atores foi realizada com base na sequência de dados relatados nas entrevistas e, dependendo do fluxo, houve necessidade de ampliar o tamanho da seta. Os diagramas das sub-redes também não caracterizam poder ou hierarquia. O que se demonstra nos diagramas é o mapa das principais interações de cada ator.

Ressalta-se que os desenhos apresentados não representam as estruturas da rede do carnaval de São Paulo. Os desenhos apresentados neste trabalho referem-se aos fluxos das interações mais relevantes para a compreensão dos processos de coordenação e governança da rede. No entanto, esses fluxos mostram características presentes nos relacionamentos da rede, que possibilitam a visualização das características fundamentais para a sua estrutura.

Cabe salientar que em algumas sub-redes aparecerão atores que não estão entre os 16 atores selecionados para a pesquisa. Porém, como este trabalho valoriza o fluxo das interações, estes atores foram apresentados em algumas sub-redes. Para diferenciar os atores que não fazem parte do recorte da rede que se pretende analisar, foi escolhida a cor laranja para representar os atores não investigados. Os órgãos públicos municipais aparecerão nas redes em azul, os estaduais em lilás, Liga e escolas em preto e empresas privadas em vermelho.

Feito isso, foram identificados os atores e fluxos mais relevantes para preparação e organização do sambódromo. São os atores e fluxos que, se saíssem

da rede, provocariam mudanças bruscas e problemáticas. Esses atores e fluxos também serão apresentados em um diagrama geral. Este diagrama geral traz, além dos atores que foram entrevistados, alguns outros atores que não foram entrevistados, mas tem relevância na rede.

Como o objetivo deste trabalho foi contribuir para a descrição da governança na rede do carnaval, foram estabelecidos pesos para os atores e fluxos de maior ou menor relevância. Estes pesos foram atribuídos com base na interpretação/percepção da pesquisadora que se baseou nas histórias e narrativas contadas durante as entrevistas para interpretar os dados.

Visando identificar as funções e interações mais importantes criou-se um diagrama apenas com os fluxos +++++ (alta importância). Com base nesse diagrama, foi realizada a análise do processo principal de coordenação e movimentação da rede.

Passada a fase de análises das sub-redes, partiu-se para a busca da resposta ao problema da pesquisa, fundamentada no conceito de que a governança em rede é construída à medida que a rede se movimenta por meio das translações e interações entre os atores que formam a rede.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO TEÓRICA DA PEQUISA

### 4.1 Resultados Obtidos em Documentos

Este item apresenta os dados coletados e análises realizadas. Buscou-se por documentos disponíveis na internet o acesso aos contratos da Prefeitura com a SPTuris, Regulamento do carnaval e Manual do Julgador. As informações que mostram as Legislações, Normativas que regulam o evento, foram extraídas do Caderno Técnico para eventos temporários da Prefeitura de São Paulo. No carnaval, a responsabilidade de legalização do evento é da Liga.

#### 4.1.1 Legislações Municipais

- **Decreto nº 49.969/2008** – Regulamenta a expedição do Alvará de Autorização para eventos públicos e temporários. O ALVARÁ DE AUTORIZAÇÃO PARA EVENTO TEMPORÁRIO é a Licença para funcionamento de atividades temporárias geradoras de público para um determinado local, sendo ele público ou privado, com lotação superior a 250 (duzentos e cinquenta) pessoas.

Em eventos temporários, a responsabilidade técnica, exercida por profissional habilitado, consiste em verificar a implantação do projeto de segurança contra incêndio e pânico, em consonância com as Legislações Pertinentes e Normas Técnicas Vigentes, visando assegurar que o local ofereça as condições de segurança para o público e equipe técnica do evento obedecendo fielmente às definições e especificações técnicas nele contidas.

- **Lei nº 14.450/2008**, regulamentada pelo Decreto nº 49.962/2008, que institui o Programa de Combate à Venda Ilegal de bebida alcoólica e de desestímulo ao seu consumo por crianças e adolescentes, no âmbito do município de São Paulo;
- **Lei nº 14.072/2005**, regulamentada que, em caso de utilização de via pública ou interferência sobre ela deverá ser solicitada a Anuência do CET, com 60 dias de antecedência.

- **Decreto nº 51.953/2010** – Confere nova regulamentação à Lei nº 14.072, de 18 de outubro de 2005, que autoriza a Companhia de Engenharia de Tráfego - CET a cobrar pelos custos operacionais de serviços prestados em eventos, relativos à operação do sistema viário; revoga os Decretos nº 46.942, de 30 de janeiro de 2006, nº 47.541, de 3 de agosto de 2006, e nº 48.115, de 1º de fevereiro de 2007;
- **Decreto nº 57.776/2017** – Regulamenta a Lei 16.642, de 09 de Maio de 2017, que aprovou o Código de Obras e Edificações do Município de São Paulo quanto à desobstrução e sinalização das rotas de fuga e dos equipamentos que compõem o sistema de segurança contra incêndios, durante e após a realização do evento.

Quanto à equipe médica para o evento, o promotor deve solicitar, com antecedência, parecer do GPAE – Grupo de Planejamento e Ações Estratégicas para Eventos e Eventos em Massa, da Secretaria Municipal de Saúde (SMS).

- **Portaria nº 677/2014 - SMS / COMURGE** – que estabelece as normas gerais para a análise dos planos de atenção médica para eventos temporários realizados na cidade de São Paulo.

Para eventos em locais permanentes como é o sambódromo, deverá ser utilizado como base de cálculo o item 9 do Decreto nº 57.776/2017, cuja proporção de sanitários disponíveis deverá ser 01 (uma) bacia e 01 (um) lavatório para cada 50 (cinquenta) pessoas. Os sanitários deverão ser distribuídos uniformemente, de modo que o deslocamento máximo para atingir um sanitário seja inferior a 50 (cinquenta) metros, conforme o COE (item 9.A.3 do Decreto nº 57.776/2017). Deverá ser respeitada também a porcentagem **de 5% (cinco por cento)** do total de sanitários para as pessoas com deficiência, conforme NBR 9050/ABNT.

- **Lei nº 15.326/2010** que determina o monitoramento por câmeras em eventos geradores de público ACIMA DE 10.000 PESSOAS;

#### 4.1.2 Legislação Estadual

- É obrigatória a comunicação formal do evento protocolado perante a Polícia Militar do Estado de São Paulo, bem como à Polícia Civil, conforme



estabelece o caderno Técnico para eventos temporários da Prefeitura de São Paulo.

- **Lei Estadual nº 13.541/2009**, regulamentada pelo Decreto nº 54.311/2009, institui a Política Estadual para o Controle do Fumo, regulamenta a Lei nº 13.541/ 2009, que proíbe o consumo de produtos fumígenos, derivados ou não do tabaco, em ambientes de uso coletivo, total ou parcialmente fechados.
- A estimativa de público e das condições de escoamento de público deverá ser dimensionada com base na Instrução Técnica nº 12 do Corpo de Bombeiros de São Paulo (**Decreto Estadual nº 56.817/11**).
- **Decreto Estadual Nº 56.819/2011** - Institui o Regulamento de Segurança contra Incêndio das edificações e áreas de risco no Estado de São Paulo. O sistema de combate a incêndio e seus equipamentos deverão obedecer ao Decreto Estadual 56.819/2011 do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo.
- **Instruções Técnicas (IT) – CBPMESP:**
  - IT nº 11/2011** – Saídas de emergência;
  - IT nº 12/2011** - Centros esportivos e de exibição – requisitos de segurança contra incêndio;
  - IT nº 17/2014** - Brigada de incêndio (Parte 1 – Brigada de incêndio; Parte 2: Bombeiro Civil); O dimensionamento da quantidade de brigadistas para o evento deverá ser realizado atendendo aos parâmetros estabelecidos pela Instrução Técnica nº 17/2011 do **CBPMESP**, locais com **lotação acima de 10.000** (Dez mil) **pessoas**, o número de brigadistas deve ser de **20** (Vinte) **+ 01** (um) brigadista **para cada grupo de 500** (quinhentas) **pessoas**.

#### 4.1.3 Legislação Federal

- Normas e condições de transporte e armazenamento de alimentos em locais industrializadores, todas estão regulamentadas pela **Portaria SVS/MS nº 326**, de 30 de julho de 1997 e também pela **Resolução-RDC Anvisa nº 275**, de 21 de outubro de 2002.
- **Resolução da Diretoria Colegiada- nº 43**, de 1º de setembro de 2015, estabelece regras sobre a prestação de serviços de alimentação em

eventos de massa, incluindo requisitos mínimos para avaliação prévia e funcionamento de instalações e serviços relacionados ao comércio e manipulação de alimentos e definição de responsabilidades. A Resolução se aplica aos eventos, públicos ou privados, que envolvam diariamente um contingente superior a 1.000 (um mil) pessoas.

- **Lei nº 13.425/2017** - Estabelece diretrizes gerais sobre medidas de prevenção e combate a incêndio e a desastres em estabelecimentos, edificações e áreas de reunião de público; altera as Leis nºs 8.078, de 11 de setembro de 1990, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil; e dá outras providências.
- **Normas da ABNT:**
  - NBR 5410** – Instalações Elétricas de Baixa Tensão;
  - NBR 9050** – Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a edificações, espaços, mobiliários e equipamentos urbanos;
  - NBR 12.693** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio
  - NBR 13.434** – Sinalização de segurança contra incêndio e pânico
  - NBR 14.276** – Brigada de incêndio – Requisitos
  - NBR 15.808** - Extintores de incêndio portáteis.

As rotas de fuga, saídas e acesso aos equipamentos de combate a incêndio serão mantidos desobstruídos, conforme Norma NBR 9077/ABNT. As saídas destinadas ao escoamento abrirão no sentido da saída, de acordo com a Norma NBR 9077/ABNT.

#### **4.1.4 Contrato 43/2017**

Entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e a São Paulo Turismo S/A, que trata do Apoio Institucional ao Carnaval Paulistano no ano de 2018, organização, divulgação, comercialização, fiscalização referente às apresentações de espetáculos artísticos e culturais por agremiações, escolas de samba, blocos e cordões carnavalescos.

#### **4.1.5 O Manual do Julgador**

O Manual do Julgador encontra-se disponível no web site da Liga das Escolas de Samba. O manual transmite informações com Diretrizes de trabalho dos jurados, orientações sobre o julgamento e critérios de julgamento dos quesitos dos desfiles das escolas de samba do Grupo Especial, Grupo de Acesso e Grupo de Acesso II.

#### **4.1.6 Regulamento Oficial dos Desfiles Carnavalescos**

A organização do concurso é exclusiva da Liga, que designará uma Coordenação Técnica de Carnaval formada por pessoas indicadas pelas escolas de samba e pela Liga. À coordenação caberá a organização dos desfiles e a fiscalização do cumprimento das regras do Regulamento Oficial pelas agremiações.

#### **4.1.7 Mecanismos Formais de Governança**

Os documentos apresentados acima são os instrumentos que formalizam a organização do carnaval. São estes documentos que orientam e direcionam as ações que devem ser tomadas para preparação do sambódromo. A desobediência a essas regras pode levar a Liga a sofrer penalidades, inclusive na esfera criminal. O evento só recebe o alvará se houver a entrega de toda a documentação exigida no caderno técnico para eventos temporários, se o Corpo de Bombeiros e a Polícia Militar liberarem. O carnaval é fiscalizado todos os dias pelos órgãos competentes, incluindo o Ministério Público, Agências de Vigilância e juizados especiais.

As relações formais com as empresas privadas são regulamentadas por contratos. Tentou-se ter acesso aos contratos com fornecedores da Liga e de patrocínios, mas, não foi possível devido às cláusulas de confidencialidade.

As Legislações, Normas, Decretos, Contratos, Regulamento e Manual são os mecanismos formais de organização do carnaval. O evento é realizado com base em orientações técnicas e o comportamento dos atores da rede é influenciado pelas regras previamente estabelecidas nos documentos. As regras que devem ser cumpridas pelos atores são usadas como instrumentos de controle e fiscalização do comportamento dos atores na rede.

## 4.2 Resultados obtidos com Entrevistas

Nas entrevistas buscou-se identificar o fluxo das moedas de valor compartilhados entre os membros da rede e com essas informações mapear a dinâmica da rede. Esse mapeamento permitiu identificar as trocas que influenciam o movimento dos atores e suas atividades.

A proposta inicial dessa investigação pretendia coletar dados com 16 atores por meio de entrevistas. Porém, não houve disponibilidade nas agendas da empresa que vende os ingressos, Contru e Bombeiros. Durante as entrevistas foi percebido que seria necessário entrevistar pelo menos uma escola de samba. No total foram realizadas 13 entrevistas. Entre essas 13 entrevistas, duas foram com a Liga, uma com o responsável pela preparação geral do evento e outra com o responsável pela preparação geral do sambódromo.

Durante as entrevistas foram identificados outros atores que atuam na organização do evento, que não haviam sido citados nas consultas prévias feitas com a Liga e a SPTuris para identificar quais organizações faziam parte da rede do carnaval. Esse dado motivou a identificar, nos diagramas, os atores não entrevistados com a cor laranja, mesmo que fossem órgãos municipais ou estaduais que, nas redes, aparecem em azul e lilás, respectivamente.

Outra necessidade de identificação diferenciada foi gerada para a representação do sambódromo, como sendo uma entidade para onde se dirigem os fluxos. Essa necessidade surgiu devido existirem situações que um determinado ator demanda uma ação a outro ator, a resposta a essa demanda não volta para o ator que fez a solicitação, a resposta é direcionada ao público ou ao sambódromo. Por esse motivo, o sambódromo ou o público aparecem com um formato diferente de um círculo.

A apresentação das análises seguirá a ordem aproximada de participação dos atores na rede. Não é possível apresentar uma ordem exata da sequência dos tempos e movimentos, porque muitas ações acontecem simultaneamente. O primeiro movimento de preparação do carnaval parte das escolas, com a escolha do enredo ainda no mês abril, o segundo movimento parte da Liga com o sorteio da ordem de apresentações dos desfiles que ocorre em junho. Mas, esses são movimentos de preparação dos desfiles e a pesquisa que está sendo apresentada trata da organização do evento que apresentará os desfiles, portanto, distintos. O primeiro ator

que será apresentado será a SPTuris, que dá início ao processo de organização com a formalização dos contratos com a Liga.

#### **4.2.1 Ator: São Paulo Turismo (SPTuris)**

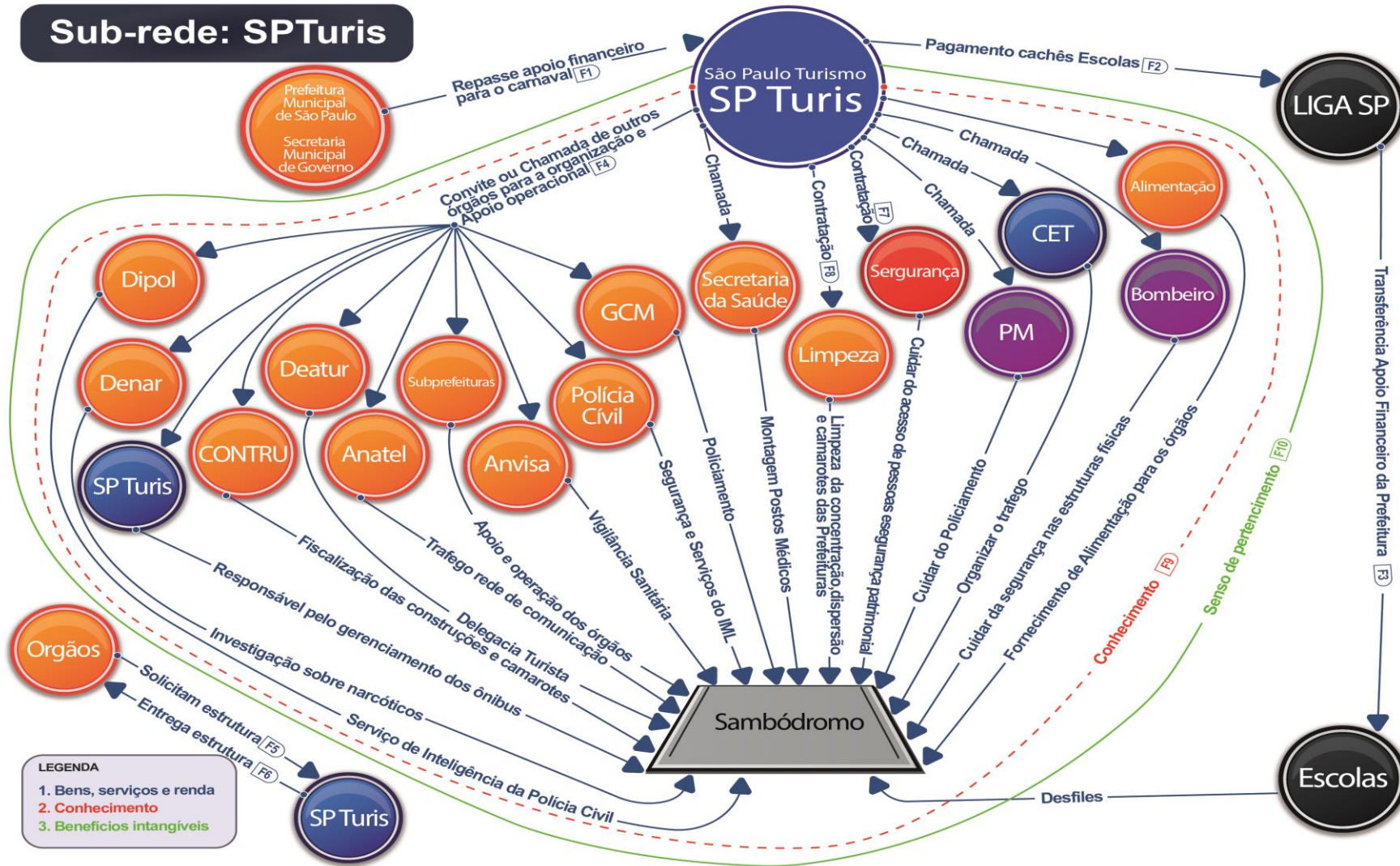
O participante designado pela SPTuris para conceder a entrevista para esta pesquisa foi o Gerente de Planejamento e Controle, responsável pelo planejamento e operacionalização do carnaval.

A São Paulo Turismo é a empresa oficial de eventos e turismo da cidade de São Paulo. A empresa é uma sociedade de economia mista e tem como maior acionista a Prefeitura de São Paulo-SP, com 96% de suas ações. A empresa é ligada à Secretaria de Governo da cidade de São Paulo, segue os ritos da Lei 8.666 (Lei das Licitações) e o Estatuto das empresas públicas, mas tem gestão independente.

Desde a década de 70, ainda como Paulistur, a SPTuris já trabalhava na organização do carnaval de São Paulo, função pela qual a empresa é remunerada pela Secretaria de Governo da Prefeitura de São Paulo (f1)

A SPTuris não interfere nos desfiles, julgamentos ou regulamento do carnaval. A empresa atua em outras áreas que não estão ligadas aos desfiles ou às escolas. A Figura 5 mostra as principais ações da rede da SPTuris.

Figura 5 — Sub-rede SPTuris



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

As duas principais responsabilidades da SPTuris no carnaval são: A primeira consiste em fazer o repasse (f2) para a Liga das Escolas de Samba de valores a serem pagos às escolas de samba a título de cachês artísticos pelos desfiles apresentados no sambódromo. A Liga das Escolas de Samba transfere os recursos para as escolas (f3). A segunda é realizar a interação com órgãos públicos que atuarão no carnaval. Cabe à empresa um trabalho de centralização das informações e coordenação do carnaval junto aos órgãos públicos.

É por meio da SPTuris que se inicia o planejamento e organização do carnaval. A empresa convida oficialmente (f4) todos os órgãos públicos necessários para a execução do evento e pede que tragam seus programas operacionais e o que vão agregar com seus respectivos serviços para que o evento ocorra com sucesso. A SPTuris disponibiliza a infraestrutura necessária para todas as organizações operarem.

Os Órgãos que a SPTuris convida a participar da organização do carnaval são:

- Deatur (Delegacia de Atendimento ao Turista)
- Dipol (Departamento de Inteligência da Polícia Civil)
- Denarc (Departamento Estadual de Investigações Sobre Narcóticos)
- Polícia Militar
- Polícia Civil – Instituto de Criminalística (IC) e Instituto Médico Legal (IML)
- Guarda Civil Metropolitana (GCM)
- Subprefeituras
- Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações)
- CET (Companhia de Engenharia de Tráfego)
- CGE (Centro de Gerenciamento de Emergências)
- Bombeiros
- CREA (Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura)
- Secretaria Municipal de Saúde
- SPTrans (São Paulo Transporte S.A).
- Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)

Cada órgão solicita (f5) para SPTuris o que precisa de estrutura para operar no sambódromo. A SPTuris atende as solicitações fornecendo (f6) estrutura, alimentação, água, internet, rádios de comunicação e outras demandas específicas de cada órgão.



A CET, por exemplo, solicita grades, fechamentos metálicos, cones, super cones para fazer a canalização de trânsito e sinalização das vias desde o período dos ensaios técnicos até os desfiles das campeãs.

Como segundo exemplo, foi apresentado o caso da Secretária de Saúde que demanda da SPTuris a montagem de uma base com uma central de comunicação. Quando acontecem ocorrências médicas, os postos médicos distribuídos no sambódromo fazem o atendimento emergencial e a central de comunicação cuida do procedimento e regulamentação junto aos hospitais da região norte da cidade de São Paulo.

A SPTuris contrata empresa de segurança (f7) e limpeza (f8) para cuidar do patrimônio público, das áreas externas do desfile como a concentração, dispersão, estacionamento, camarotes da Prefeitura e controle de acessos de pessoas nas áreas que são de responsabilidade da SPTuris.

Durante o evento a SPTuris tem vários pontos de equipe de produção. Tem produtor ligado à PM, Produtor Ligado ao Serviço Médico, Produtor de Segurança, Camarotes, todas as áreas têm um produtor da SPTuris responsável para atuar com agilidade junto aos órgãos. Os atores se comunicam durante todo o evento. Quando acontece algum problema em algum lugar todos que estão na organização são comunicados para que tomem as ações necessárias cada um na sua área. Em situações de conflitos, cada área atua conforme sua competência. A SPTuris não determina como cada órgão deve atuar. Mas acompanha as providências tomadas pelos órgãos.

No processo de interação com os órgãos, o conhecimento adquirido por meio da experiência de fazer carnavais é compartilhado (f9). A troca de informações é um processo comum, porque a informação de um órgão interfere diretamente no trabalho do outro órgão.

Na SPTuris, na CET, na PM, SPtrans, Polícia Militar e na Liga existem pessoas que trabalham no carnaval há mais de 20 anos. Essa experiência gerou conhecimento e ao conhecimento compartilhado entre os órgãos é atribuída a evolução coordenada e profissional que o carnaval de São Paulo tem conquistado. As pessoas dos órgãos que atuam no carnaval se dedicam com o mesmo compromisso que os sambistas, tem senso de pertencimento (f10) ao evento. E se sentem valorizadas atuando em um evento de relevância para a cidade de São Paulo. Muitas pessoas que trabalham no carnaval sentem-se parte do carnaval não apenas pela operação, mas, pelo



envolvimento emocional com a comunidade do samba e com o evento como um todo. Para a SPTuris que também é uma empresa produtora de evento, produzir um evento de grande porte como o carnaval, representa dedicação e compromisso para que o resultado seja atingido de forma satisfatória para o público, mas, também para todas as organizações que fazem parte da operação.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: SPTuris.

É a empresa que atua há mais tempo na organização do carnaval, antes mesmo que o sambódromo fosse construído. A empresa passou a trabalhar pelo carnaval em 1977 como Anhembi S/A; em 1979 a razão social mudou para Paulistur S/A; em 1986 passou a ser Anhembi - Centro de Feiras e Congressos S/A; em 1989, mais uma mudança alterou o nome para Anhembi-Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A e, a partir de 2005, como São Paulo Turismo S/A. Esse período que totaliza quadro décadas trabalhando na organização do evento gerou para a empresa experiência e acúmulo de conhecimento que vem sendo compartilhado com outras organizações que formam a rede. Esse compartilhamento de informações e conhecimentos é a principal contribuição da SPTuris para o carnaval. Até mais que o repasse de verbas para as escolas. O repasse financeiro poderia ser executado por outra instituição municipal. Mas o conhecimento da SPTuris fazer o evento é um intangível de alto valor para uma rede que valoriza e precisa da experiência dos atores.

Durante esses anos a empresa teve várias mudanças de gestão porque o presidente da SPTuris é uma pessoa indicada pela Prefeitura de São Paulo, porém, o núcleo técnico se manteve o que favoreceu a profissionalização do carnaval.

A SPTuris é contratada pela Prefeitura de São Paulo para organizar, controlar e fiscalizar o carnaval. O Contrato da Liga é com a SPTuris e para a SPTuris a Liga deve prestar contas do cumprimento dos desfiles e dos números referentes à venda de ingressos, direitos de transmissão e captação de patrocínios. Este contrato é o instrumento que formaliza e regulamenta os deveres e obrigações da Liga com a SPTuris.

Embora a empresa tenha a função de representar a Prefeitura de São Paulo, de fazer com que os interesses da prefeitura sejam atendidos, de fiscalizar a execução dos contratos com a Liga, de zelar pelo patrimônio do sambódromo, desenvolveu o

sentimento de pertencimento ao evento. É evidente o compromisso que a empresa tem com o evento independente das questões operacionais e técnicas.

O diagrama da SPTuris retrata a importância de suas interações para fazer o carnaval acontecer. Iniciando com o repasse financeiro para apoio às apresentações das escolas de samba, o empenho para atender as solicitações dos órgãos, e principalmente, o comprometimento em fazer com que os órgãos se sintam parte importante do processo organizativo que gera senso de pertencimento em toda a sub-rede. Considerando a sub-rede que é liderada pela SPTuris, verifica-se a importância do fluxo intangível “senso de pertencimento” que pode ser identificado nas relações com todos os interlocutores. A interlocução que faz com todos os órgãos é um facilitador da integração e do atendimento às necessidades para as operações dos órgãos.

A SPTuris preza pela segurança do carnaval, preza pela satisfação do público, faz pesquisas de satisfação por meio do Observatório Turismo para identificar em que precisa melhorar, coopera e colabora com todos os órgãos e empresas que trabalham no sambódromo do Anhembi, especialmente com a Liga, que tem na SPTuris uma parceira comprometida e dedicada ao carnaval.

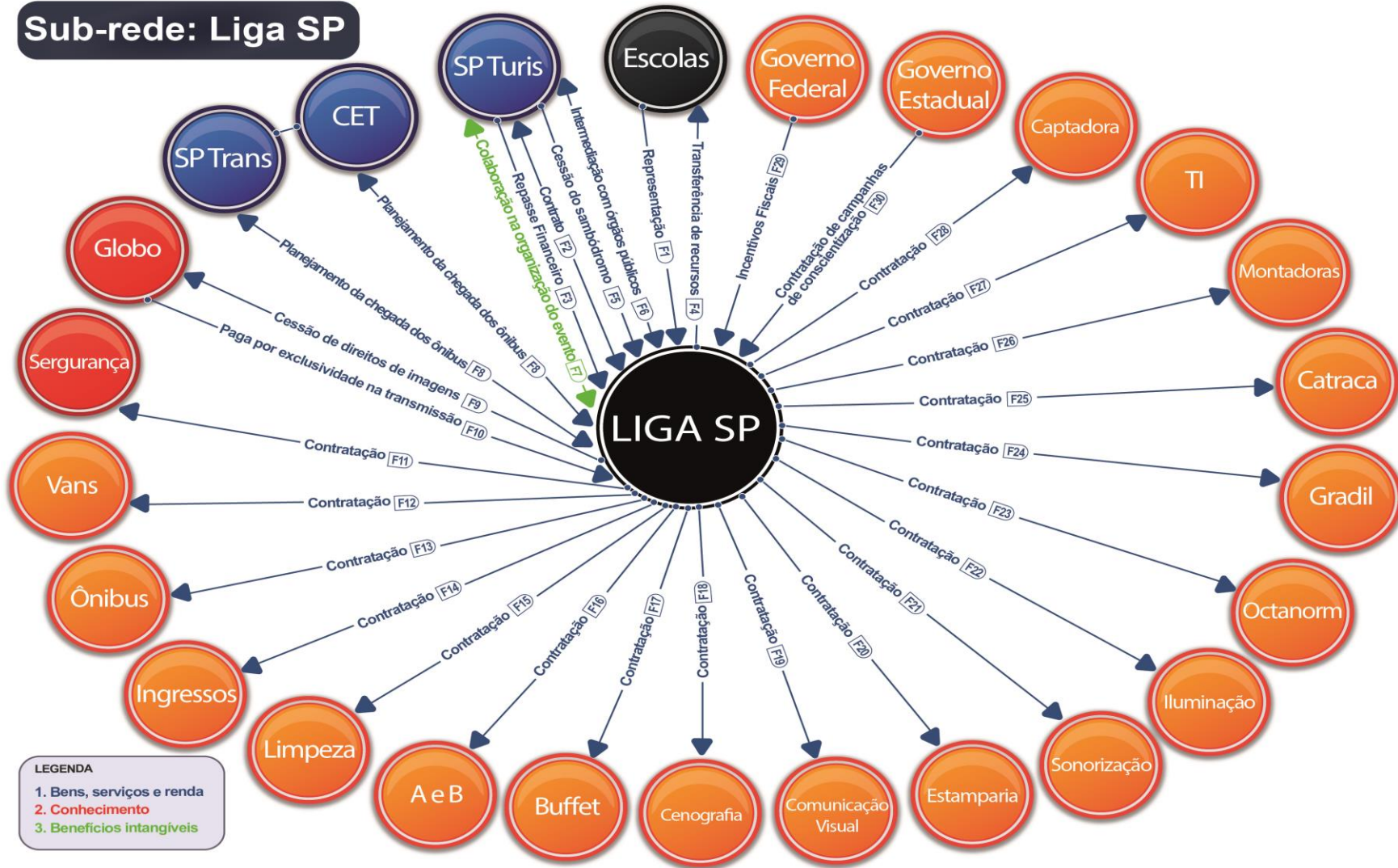
A SPTuris é um ator importante, mas suas ações são mais importantes para o carnaval. Por estes motivos a SPTuris tem peso ++++ (média importância) no critério de importância do ator para a organização do carnaval.

#### **4.2.2 Ator: Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo.**

A pessoa designada pela Liga para conceder a entrevista para esta pesquisa foi o assessor da Presidência que atua diretamente em todas as áreas do evento, desde a parte logística, comercial, financeira e organização dos eventos da Liga.

A Liga é uma organização da sociedade civil sem fins lucrativos que representa (f1) o coletivo das escolas de samba de São Paulo há 32 anos. A Figura 6 apresenta as principais ações da rede da Liga.

Figura 6 — Sub-rede Liga SP



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A Liga é formada apenas por escolas de samba. Tem uma diretoria formada por presidentes de escolas de samba. Todas as decisões importantes que a Liga toma são decididas em votação, por uma plenária soberana, incluindo as decisões de regulamento e manual do julgador do carnaval.

Cabe à Liga organizar o carnaval no sambódromo. As escolas se dedicam a produzir a parte artística e a Liga a realizar o evento. Realizar o evento contempla planejar, organizar, legalizar, captar recursos financeiros e produzir. Cabe à Liga, também, representar as escolas junto ao poder público em todas as instâncias, inclusive assinatura de contratos e recebimento de recursos financeiros.

A Prefeitura de São Paulo apoia o carnaval por meio de repasse de recursos financeiros. O processo envolve a Secretaria de Governo que faz dois contratos com a SPTuris. A SPTuris faz dois contratos com a Liga. Um contrato tem como objeto principal o apoio para criação e desenvolvimento artísticos dos desfiles das escolas de samba. E o outro contrato contempla a locação do sambódromo e a infraestrutura necessária para o evento.

A SPTuris faz contratos (f2) com a Liga e, após as contratações, repassa os recursos financeiros (f3) para a Liga transferir (f4) para as escolas de samba. Todas essas ações são colocadas em contrato, assim como a responsabilidade da Liga em entregar 100% dos desfiles que foram contemplados com os recursos.

Após a assinatura do contrato, a SPTuris, por ser a gestora do Anhembi, faz a cessão (f5) do sambódromo. A Liga recebe o espaço e monta as estruturas e faz as intervenções necessárias para que o sambódromo fique pronto para receber os desfiles.

A SPTuris tem atribuição de fazer a intermediação (f6) entre a Liga e os órgãos. As reuniões ocorrem por áreas específicas como: segurança, trânsito e saúde. Em todas as reuniões a Liga está presente, acompanhada de uma escola de samba. Ao final da reunião, a ata é assinada por todos os participantes. Caso haja alguma alteração no planejamento, todos os órgãos são comunicados oficialmente.

A Liga tem com a SPTuris uma relação de parceria. Durante o processo de desenvolvimento e execução dos desfiles, existem momentos que a Liga precisa de ajuda; existem momentos que a SPTuris precisa de ajuda e ambas organizações colaboram (f7) uma com a outra. Há um respeito mútuo no trabalho que cada uma realiza na organização do carnaval.

A organização da chegada dos ônibus no sambódromo é feita entre a Liga, SPtrans e CET. São realizadas reuniões para planejar (f8) o percurso de cada escola. Isso é repassado para a empresa que fará o transporte dos foliões para que adentrem em espaços que estejam bloqueados, peguem um itinerário onde não tenha trânsito para chegar mais facilmente ao Anhembi.

Liga e Globo tem um contrato para transmissão do carnaval. Em troca de ceder (f9) os direitos de imagens do carnaval, a Globo remunera (f10) a Liga. O contrato prevê o máximo de regras para limitar direitos e deveres de ambas as organizações. Mas, ainda assim o contrato não consegue prever todas as situações que podem ocorrer. Quando ocorre alguma situação não prevista em contrato, é preciso resolver conversando.

A Liga faz a contratação de fornecedores diversos, alguns deles são: empresas de segurança privada (f11), empresa de transporte (f12) para os traslados em vans que ocorrem dentro do sambódromo, empresa de ônibus (f13) para o transporte dos foliões das escolas, empresa para fazer a venda dos ingressos (f14), empresa de limpeza (f15) para limpar os camarotes e arquibancadas, empresa fornecedora de alimentos e bebidas (f16) para vendas de produtos no sambódromo, empresa de alimentos e bebidas (f17) para montar buffets nos camarotes, empresa de cenografia (f18) para os camarotes, empresa de comunicação visual (f19) para produção e instalação da comunicação com as marcas dos patrocinadores no sambódromo, empresas de estamperia (f20) para produção de camisetas para equipe de produção do evento, empresa de sonorização (f21), empresa de iluminação (f22), empresa de octanorm (f23), empresa de gradil (f24), empresa de catracas (f24), empresa de guindaste (f25), montadoras (f26), empresas de TI (f27), empresa captadora (f28).

Os contratos com as empresas privadas preveem que o fornecedor tem 100% de responsabilidade com os serviços para os quais foi contratado. As empresas contratadas têm que conhecer o sambódromo e seu funcionamento. A experiência é um diferencial para prestadores de serviços.

Além disso, a Liga contrata profissionais independentes como jornalistas, fotógrafos, designers, cinegrafistas, relações públicas, bombeiros, eletricitas, engenheiros, produtores, assistentes de produção, médicos, socorristas, cabelereiros, Djs, maquiadores e massagistas.

A Liga se une aos órgãos municipais, estaduais e federais. O governo federal apoia (f29) o carnaval, por meio da Lei de Incentivo à Cultura; o estado apoia

contratando (f30) campanhas de conscientização sobre questões ambientais, de saúde, segurança no trânsito, de economia de água e energia elétrica.

A Liga desenvolve parcerias com empresas públicas e privadas, contrata fornecedores, é patrocinada, oferece apoio para os órgãos, é apoiada por órgãos e interage com todas as 34 escolas de samba. Tem uma interação participativa ao mesmo tempo individualizada com todos os atores que atuam no sambódromo.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: Liga.

O ator mais importante para a organização do carnaval é a Liga. A Liga se conecta direta ou indiretamente com todas as organizações que trabalham no sambódromo e região do sambódromo durante os desfiles de carnaval. A Liga tem a principal responsabilidade no evento: realizar o evento. A SPTuris declarou que nem uma decisão importante pode ser tomada sem a presença da Liga. Pelo que representa a Liga para o carnaval, o peso atribuído ao ator foi +++++ (alta importância).

Para a Rede da Liga destacam-se os relacionamentos com as escolas, a SPTuris, a Globo e os órgãos.

As escolas confiam na Liga para representá-las e preparar a organização do sambódromo, responsabilidade essa assumida há 33 anos. Nesse período, a Liga acumulou aprendizados que se transformam em conhecimento sobre como fazer o carnaval acontecer.

A Liga trata diretamente com SPTuris/Prefeitura de São Paulo, CET, Sptrans, PM, Bombeiros e demais órgãos e tem buscado cumprir as orientações e recomendações passadas pelos órgãos. Evitando conflitos e estimulando a dedicação e cooperação de todos.

Com a Globo, a Liga preza pelo cumprimento das regras estabelecidas em contrato. O contrato da Liga com a Globo delimita o que a Liga pode fazer ou não na passarela durante os dias de desfiles. O contrato é o instrumento de controle dessa relação e definidor dos direitos e obrigações da Liga.

Com as empresas que operam no evento, o papel da Liga tem sido de facilitador. Durante esses 33 anos, a Liga buscou parcerias com empresas que ajudassem a fazer um evento organizado e profissional. Os órgãos e a Liga aproximaram-se para buscar soluções aos problemas que emergiam e para construir processos mais adequados às características do evento. Durante esse período, a Liga



pode contar com a colaboração e apoio da SPTuris que tem se mostrado parceira do início ao fim do evento.

#### **4.2.3 Ator: Área de infraestrutura da Liga**

A pessoa designada pela Liga para conceder a entrevista para esta pesquisa foi o produtor responsável pela infraestrutura montada no sambódromo.

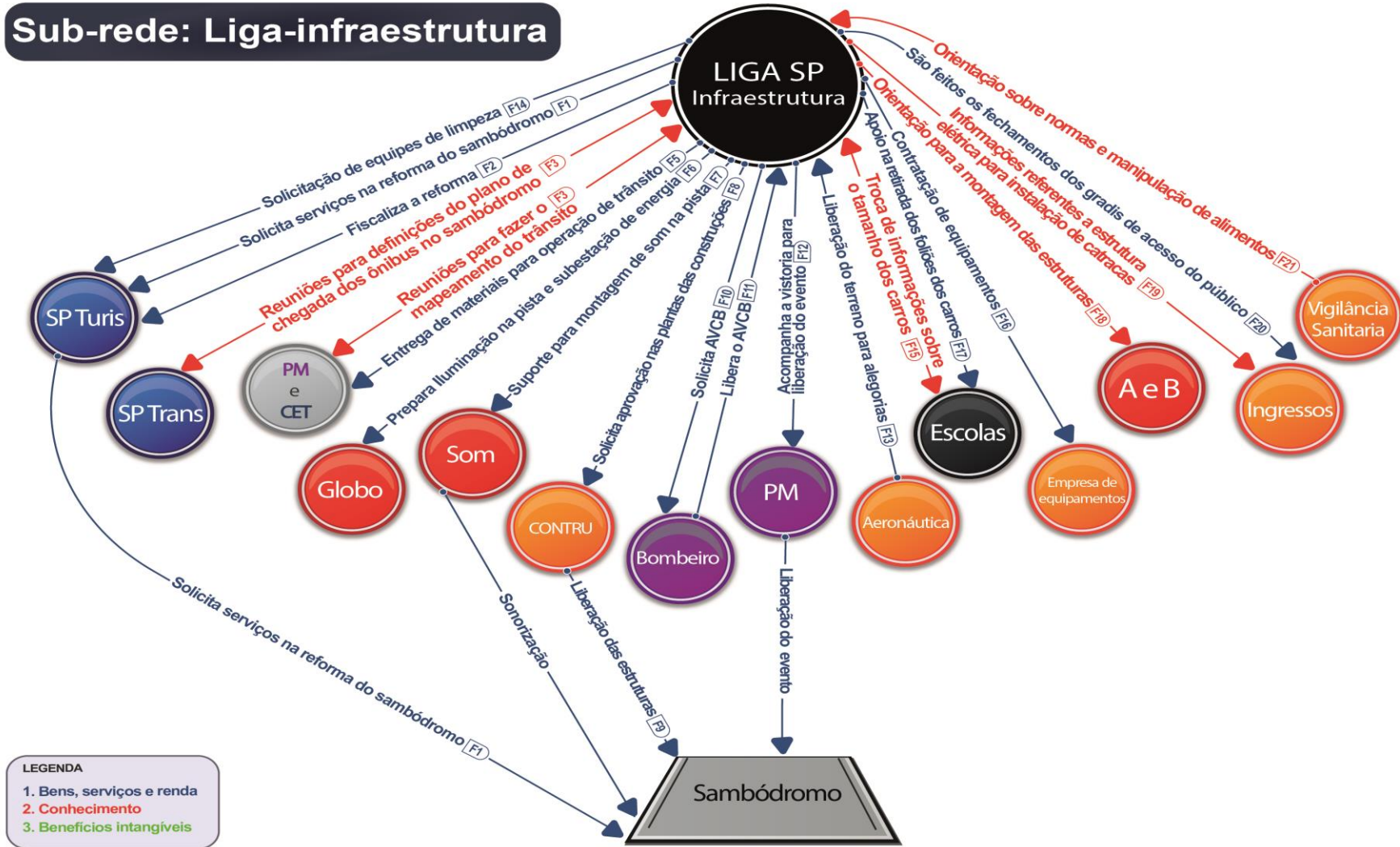
A decisão de analisar a área de infraestrutura do carnaval separada da Liga foi para conseguir apresentar mais detalhadamente a produção do evento.

A infraestrutura é a área responsável por montar a estrutura necessária para o carnaval acontecer dentro dos padrões de exigências da Lei. Isso inclui a estrutura essencial para atender o público que assistirá aos desfiles, os foliões, e a estrutura para entrada e saída dos carros alegóricos na passarela.

A responsabilidade dessa área é da Liga das Escolas de Samba que contrata, há 25 anos, o mesmo profissional para conduzir todo o planejamento, execução da infraestrutura do sambódromo e a obtenção do Alvará de Autorização para evento temporário, documento sem o qual a Liga não está legalmente autorizada a realizar o evento.

Esse produtor-chefe comanda uma equipe de 200 pessoas dividida em supervisores, líderes, sub-líderes e pessoal. Além disso, existem outros profissionais da SPTuris que atuam na infraestrutura por meio da solicitação do produtor-chefe. A Figura 7 mostra a rede do setor de infraestrutura da Liga e suas principais conexões.

Figura 7 — Liga infraestrutura



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)



Quatro meses antes do carnaval, a Liga, por meio do pessoal de Infraestrutura, manda para SPturis a solicitação (f1) dos serviços que a Liga precisa que sejam feitos no sambódromo. São serviços de carpintaria, marcenaria, serralheria, pavimentação, pinturas, elétrica, iluminação, e hidráulica que são realizados por funcionários da SPturis, responsável pelo patrimônio do Centro de Convenções Anhembi.

A SPturis começa a executar os serviços 2 meses antes do carnaval e a equipe de Infraestrutura da Liga fiscaliza (f2) para saber se as execuções estão de acordo com o que foi solicitado pela Liga. Caso algum serviço não seja efetivamente entregue, a Liga contrata uma empresa para executar o serviço, a fim de garantir o pleno atendimento do pleito das escolas.

Com a SPTrans são feitas várias reuniões para definições de como os ônibus que trazem os foliões das escolas de samba para o sambódromo e o público em geral que chegarão ao sambódromo. (f3)

Com CET e PM são realizadas várias reuniões para fazer o mapeamento do trânsito, para não travar nem uma das vias próximas ao sambódromo (f4). A infraestrutura entrega para eles barricadas e materiais necessários para operação conforme o pedido das duas instituições (f5).

A equipe de Infraestrutura cuida de todos os detalhes da iluminação na pista para não prejudicar a Transmissão da tv que é feita pela Rede Globo. Para a Globo também são feitas (f6) as cabines de subestação que fornecem a energia e garantidos os espaços para montar a torre móvel, estúdio, tendas de alimentação, suporte médicos e equipamentos.

A equipe de infraestrutura acompanha a empresa de sonorização na montagem de som na pista, oferecendo o suporte (f7) que eles precisarem para que o som não tenha nenhum defeito e que saia de acordo com o mapa de sonorização aprovado pela Liga. Para isso fazem a sustentação nos postes onde são montadas as caixas de som, colocam canaletas e providenciam a estrutura necessária para a execução do trabalho da empresa de som.

Cada espaço, que é montado no sambódromo, tem que ser aprovado pelo Contru (Controle do Uso de Imóveis). A equipe de infraestrutura envia (f8) a documentação, RT's e plantas das construções para o Contru, que poderá aprovar ou não (f9). Contru faz a liberação do evento, aprova rota de fuga e segurança dos camarotes.

Todas as estruturas criadas e montadas no sambódromo têm que ter AVCB. A Liga solicita o AVCB do evento para o corpo de bombeiros. (f10). O corpo de Bombeiros é quem libera o AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros). É um certificado das condições de segurança contra incêndio que tem que ser feito em todo o sambódromo (f11) que é emitido após checagem das redes, as rotas de fuga e os testes feitos pelos bombeiros.

A Polícia Militar faz vistoria no sambódromo (f12), juntamente com a equipe de infraestrutura para verificar se o sambódromo não tem pedras, paus ou qualquer tipo de material que possa ser usado para agredir alguém; se não tem fios soltos, se todas as providências para garantir a segurança do público foram tomadas. Se houver algum problema, a PM não libera o sambódromo até que a equipe de infraestrutura corrija os problemas encontrados.

A aeronáutica libera um terreno como estacionamento dos carros alegóricos (f13) das escolas. Este terreno é limpo e iluminado pela equipe de infraestrutura para que os carros das escolas fiquem posicionados, aguardando o momento de entrar na avenida.

Existe uma interação entre a equipe de infraestrutura e a empresa de limpeza da SPturis que cuida do sambódromo para a limpeza da concentração. Os carros das escolas chegam envelopados no sambódromo. E a montagem final desses carros acontece na concentração. Durante esse processo, a concentração suja com frequência, porém, não pode ficar suja para não atrapalhar os carros das próximas escolas que entrarão na concentração. Exemplo: tem na concentração sete escolas, ficam três do lado esquerdo e quatro do lado direito. Quando a escola sai, ficam isopor e detritos no chão, então com frequência são acionadas as equipes de limpeza da SPturis (f14).

Com as Escolas de Samba é importante trocar informação (f15) sobre o tamanho dos carros alegóricos antes da criação dos carros, para saber se vão caber no sambódromo, se não passaram da metragem, se não vão bater no portal da Globo que fica na concentração ou no estúdio Globeleza que fica na dispersão.

Para tirar as pessoas dos carros alegóricos, a Liga contrata (f16) guindaste, caminhão munck, empilhadeira, trator e outros equipamentos que ficam na concentração. A infraestrutura da Liga, dá suporte (f17) para as escolas também na dispersão, onde são colocados outros equipamentos para remover as pessoas que desfilam nos carros.

A Liga autoriza as escolas a chegarem treze dias antes no terreno da aeronáutica que fica próxima ao sambódromo para fazerem as montagens dos carros alegóricos. Os carros chegam ao sambódromo com 4,50m a 4,60m de altura e, no momento que ficam prontos, chegam a ficar com 15 ou 16 metros de altura. Para esta parte da montagem acontecer, a equipe de infraestrutura libera os equipamentos como guindastes por duas horas e, depois, os recolhe novamente para não atrasar a operação das outras escolas.

Cabe à equipe de infraestrutura orientar (f18) a empresa de Alimentos e Bebidas sobre o tipo de estruturas que poderá montar no sambódromo para fazer a operação de A e B.

Para a empresa de ingressos são fornecidas informações (f19) sobre os pontos de energia para instalação das catracas eletrônicas e são feitos (f20) os fechamentos dos gradis nos acessos do público.

A Vigilância Sanitária faz reunião para orientar (f21) sobre normas e procedimentos para manipulação de alimentação nos setores do sambódromo e exigências que o evento deve cumprir com o sanitarismo.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: Infraestrutura/Liga.

O ator infraestrutura foi colocado na rede do carnaval pela importância de sua função. É um ator subordinado à Liga, mas, que atua com mais independência. Trata-se de uma área que entrega os principais elementos para a preparação do sambódromo. O planejamento, produção e organização do espaço físico do evento é organizado por essa área.

O ator interage com todos os órgãos e empresas que atuam no sambódromo. É um ator que deve ser informado de todas as ações estruturais que lá acontecem. Esse ator concentra as informações das estruturas do evento. Recebe orientações e informações de órgãos de controle e fiscalizadores e a estes órgãos se reporta em nome da Liga.

Os principais fluxos são de liberação do evento junto à PM, aos Bombeiros e ao CONTRU. São os fluxos de legalidade do evento. E os fluxos de orientações e informações que recebem dos órgãos e a orientação e informações transmitidos às empresas que prestam serviços para a Liga.

É um setor formado por pessoas com elevada experiência de produção de carnaval no sambódromo. É um setor com muitas atribuições e responsabilidades. A

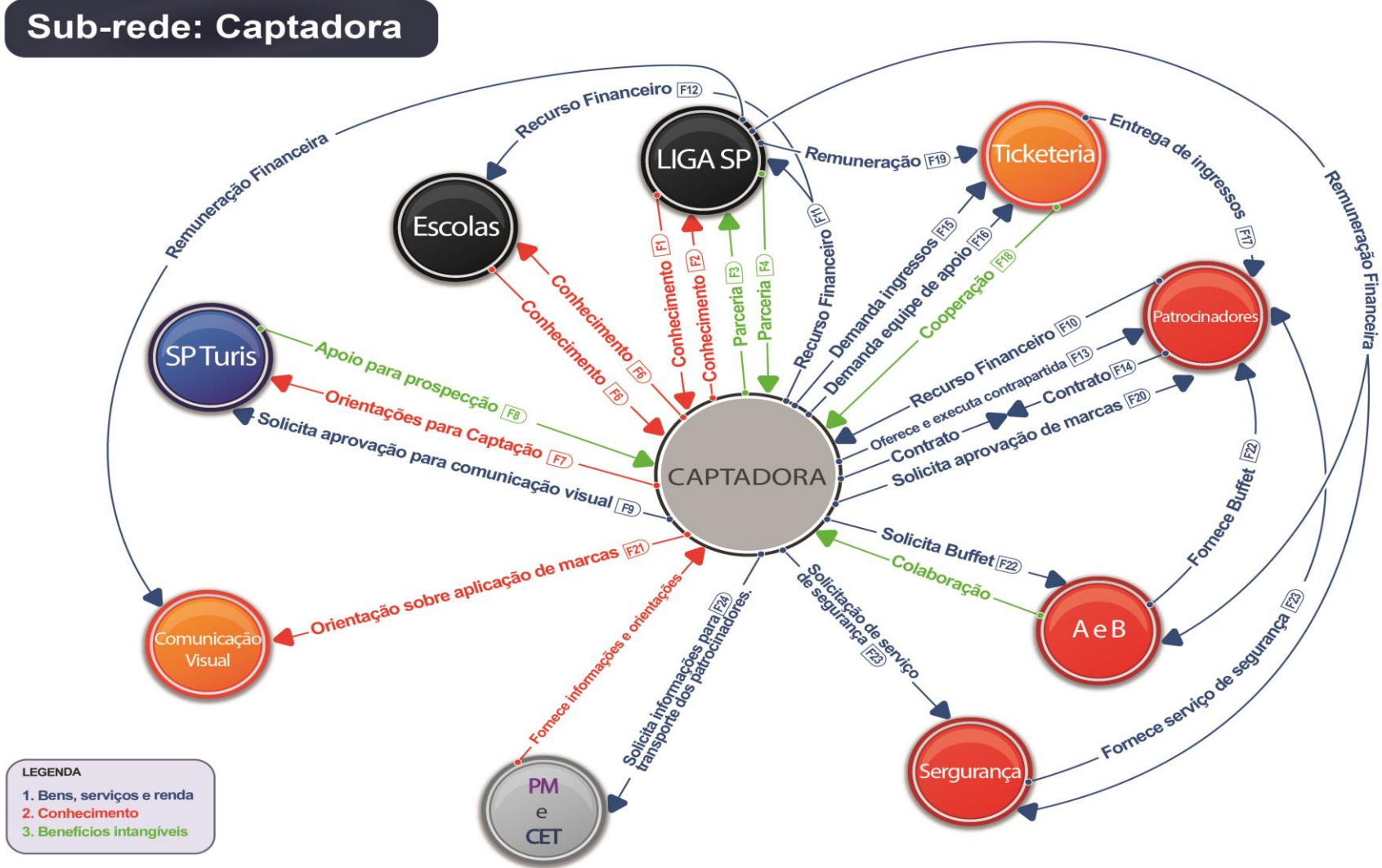
principal responsabilidade é garantir que o planejamento para os desfiles foi executado, as estruturas e instalações foram efetivamente implementadas e o sambódromo está pronto para os desfiles. Por essas atribuições, e por ser parte integrante da Liga, foi atribuído a esse ator peso +++++ (alta importância).

#### **4.2.4 Ator: Captadora de Patrocínios**

O respondente da entrevista foi o Diretor Comercial da empresa responsável pela captação de recursos para o carnaval de São Paulo e que também ocupa o cargo de Diretor de Marketing da Liga, desde 2015.

A rede que realiza os desfiles das escolas de samba no sambódromo do Anhembi tem um ator responsável pela captação dos patrocínios junto a empresas privadas ou estatais e pela implementação de contrapartidas que são oferecidas aos patrocinadores do carnaval. A Figura 8 apresenta a rede da captadora de patrocínios.

Figura 8 — Sub-rede Captadora de patrocínios



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A justificativa para a presença deste ator na rede se dá pela necessidade de se obterem mais recursos financeiros para a produção dos desfiles das escolas de samba, uma vez que os recursos repassados pela Prefeitura de São Paulo não são suficientes para a produção do espetáculo.

A Captadora de patrocínios é uma empresa privada com fins lucrativos, que atua no segmento de eventos de cultura popular. Este ator está na rede do carnaval há quatro anos. Uma relação que se iniciou pela Iniciativa da Liga em profissionalizar a captação de recursos para o carnaval.

A Liga passou uma procuração transferindo poderes para que a captadora busque patrocínios em nome do Carnaval de São Paulo. Os contratos oriundos da captação são em nome da Captadora que, após deduzir sua remuneração, repassa o saldo para a Liga dividir entre as escolas de samba.

A Liga e a Captadora compartilham conhecimento (f1). A Liga compartilha informações relevantes para a defesa das propostas comerciais como dados do público, consumo no carnaval e oferece apoio na implementação das contrapartidas executadas durante os ensaios técnicos e desfiles.

A captadora compartilha com a Liga o conhecimento adquirido na gestão de patrocínios (f2) em outros eventos, o que beneficia a Liga na profissionalização da relação com patrocinadores. Trata-se de uma relação de parceria (f3 e f4), onde tudo o que acontece é discutido e compartilhado, visando ao maior benefício financeiro e institucional para a Liga e para o carnaval de São Paulo.

A captadora interage com as Escolas de samba, durante toda a temporada de eventos que acontecem nas quadras das escolas e nos ensaios técnicos que ocorrem no sambódromo. Essa interação se dá pelo compartilhamento de informações (f5) que são usadas de forma estratégica no plano comercial do carnaval. A captadora também é demandada pelas escolas a compartilhar (f6) conhecimentos adquiridos na experiência em vendas de projetos culturais, informação importante para a captação individual que cada escola faz visando buscar sua própria manutenção.

Com o apoio da Liga de Escolas de Samba, a Captadora atua em algumas prospecções em parceria com a SPTuris para obtenção de recursos. A Captadora oferece orientação para a captação de recursos que a SpTuris (f7) faz para suas ações particulares no sambódromo e, em troca, a Captadora recebe o apoio da influência institucional (f8) da SPTuris em outras prospecções de patrocínios.

A SPTuris é responsável por garantir que se respeite a Lei da Cidade Limpa e orientações de aplicação de marca da Prefeitura de São Paulo. A captadora faz pedido de aprovação na comunicação visual da fachada do sambódromo junto a SPTuris (f9) que, na condição de representante da Prefeitura, tem poder de veto na exibição das marcas patrocinadas.

As empresas patrocinadoras investem recursos financeiros para o evento. Os recursos são pagos para a Captadora (f10) que repassa para a Liga (f11) e a Liga para as Escolas de Samba (f12). Em troca do valor investido, a Captadora oferece contrapartidas (f13) para visibilidade da marca patrocinadora, ingressos para assistir aos desfiles e outras contrapartidas como citação de marcas e exposições de marcas. As contrapartidas são proporcionais ao valor investido por cada patrocinador. Quanto mais recursos, mais contrapartidas ou contrapartidas mais relevante como, por exemplo, a exposição de marcas na área do sambódromo que fica visível para a Marginal Tietê, durante 30 dias de período do carnaval, começando 20 dias antes do desfile das campeãs e terminado 10 dias depois. Todas as contrapartidas são firmadas em contrato (f14), com cláusula de penalidade previstas para o caso de descumprimento de alguma delas.

A outorga da Liga para a Captadora representá-la na área comercial, a habilita a solicitar serviços para outras empresas que são contratadas pela Liga para prestação de serviços no sambódromo. Estas empresas são: Ticketeira, a empresa de Alimentos e Bebidas, a empresa de Segurança Privada e a de Comunicação Visual. A captadora não faz um contrato com esses fornecedores, o contrato é da Liga. Porém, como é para atendimento dos patrocinadores, existe um entendimento explícito que é necessário que todas as demandas da Captadora sejam atendidas, a fim de deixar os patrocinadores satisfeitos.

As interações percebidas são mais motivadas por benefícios financeiros e o comprometimento do grupo em alcançar bons resultados para o carnaval, do que por influência ou poder da captadora. Há um benefício mútuo nas trocas, pois todos ganham com o sucesso do evento. Neste grupo acontecem as trocas por Bens e Serviços.

Para a Ticketeira, a Captadora solicita os ingressos dos patrocinadores (f15) e equipe de pessoas (f16) para entregarem os ingressos e recepcionarem os patrocinadores e seus convidados no sambódromo (f17). Dessa forma, a Ticketeira



coopera (f18) com a implementação de contrapartidas dos patrocínios ao mesmo tempo que é remunerada por esses serviços (f19).

A empresa de Comunicação Visual é contratada pela Liga para fazer o serviço de implementação da comunicação do carnaval no sambódromo, o que abrange também a inserção das marcas patrocinadoras na comunicação visual, tanto na parte interna dos camarotes, como nas áreas externas do sambódromo. Nesta ação de aplicação de marcas, cabe à Captadora aprovar a inserção das marcas com o patrocinador (f20), aprovar os layouts da comunicação com a SPTuris (f9) e orientar a empresa de Comunicação Visual (f21) sobre a correta aplicação das marcas dos patrocinadores.

A empresa de Alimentos e Bebidas presta os serviços aos patrocinadores e seus convidados nos camarotes do sambódromo (f22), sendo a Captadora o agente que faz a intermediação dessa ação. No carnaval de São Paulo, todos os camarotes vendidos pela Liga têm um buffet padrão. E alguns patrocinadores costumam exigir outros serviços, o que faz com que a Captadora busque atender o máximo possível as demandas solicitadas. Quando ocorre de o patrocinador reclamar dos serviços durante o evento, a captadora leva a informação, o mais breve possível, para o fornecedor, a fim de, juntos, resolverem o problema, de forma a não prejudicar o contrato de patrocínio.

A empresa de Segurança privada atende a captadora nas demandas referentes à segurança dos patrocinadores (f23) em seus camarotes, evitando invasão e acesso de outras pessoas não convidadas, ou fazendo a segurança de pessoas que ocupem altos cargos nas empresas.

A Captadora solicita da PM e CET informações que possam contribuir para a segurança do plano logístico de chegada e saída do sambódromo dos patrocinadores e seus convidados (f24).

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: Captadora de patrocínios.

A importância da captadora de patrocínios para o carnaval é essencialmente a de conseguir recursos para as escolas de samba desenvolverem os enredos conforme planejaram. Quanto à importância para a organização do evento, o papel da captadora é garantir que todas as contrapartidas oferecidas aos patrocinadores sejam executadas na totalidade e sem falhas. Isso inclui providenciar a criação, produção e implementação da comunicação visual, seguindo as orientações dos manuais de



marcas de cada patrocinador e fazendo a entrega de produtos ou serviços oferecidos como contrapartidas nos dias do desfile. Essa responsabilidade com a execução dos contratos de patrocinadores é importante para a continuidade das parcerias nos anos seguintes e para credibilidade do evento.

O ator com quem a captadora mais se relaciona é a Liga das escolas de samba, seguido das escolas de samba e da SPTuris. Três atores com envolvimento intenso com o evento. Nessas relações, o conhecimento e informação são as principais trocas que os atores compartilham, visando ajudarem-se na obtenção de recursos. Com empresas privadas, como a empresa que fornece alimentos e bebidas e a empresa que vende ingressos, existe cooperação e colaboração para atendimento dos patrocinadores para que tenham a experiência esperada para o carnaval.

Devido à função da captadora na preparação do sambódromo limitar-se à execução dos contratos com os patrocinadores do evento foi atribuído peso ++ (média baixa). É um ator importante porque os recursos beneficiam diretamente as escolas de samba, porém, é um ator que não atua na preparação e produção geral do sambódromo. Sua atuação é limitada a comunicação de visual, relacionamento com as marcas parceiras e implementação das contrapartidas de patrocínio.

#### **4.2.5 Ator: TV**

O respondente da entrevista foi o Produtor da tv Globo que coordena a operação de transmissão dos desfiles do grupo especial no carnaval de São Paulo.

A Rede Globo de Televisão tem um contrato (f1) com a Liga das Escolas de Samba de direitos exclusivos de transmissão dos desfiles do grupo especial com prazo de vigência de 5 anos. A Globo remunera a Liga (f2) e a Liga repassa (f3) os recursos para as escolas de samba. A transmissão é feita para o Brasil e mais 200 países. Para essa operação, a TV Globo trabalha em média com 900 (novecentas) pessoas.

No início do segundo semestre, a Globo faz, primeiramente, uma reunião interna para definirem como será a transmissão do carnaval de São Paulo, quais recursos tecnológicos serão usados, quais equipamentos, qual será equipe necessária e outras ações a serem providenciadas. Após isso, ocorre uma reunião com a Liga e SPTuris para informar como será feita a transmissão e quais serão as necessidades televisivas dentro do sambódromo (f4).

As montagens das estruturas de merchandising e câmeras começam 45 dias antes do desfile do grupo especial. Para essa produção é contratada (f5) uma empresa de tubulares para construir (f6) os pórticos que exibem as marcas patrocinadoras da transmissão.

Na parte de merchandising é contratada (f7) uma empresa de painéis de leds para exibir as marcas patrocinadoras de forma interativa durante a transmissão. A operação de comunicação e plano publicitário da Globo é independente do plano de mídia da Liga. A Globo vende publicidade dentro da passarela e a Liga nas partes externas à passarela.

Com a Liga, são tratados (f8) os pontos da estrutura que a Globo irá montar, utilização de espaços, transmissões, clipe de carnaval, gravações e entrevistas. Também são discutidos sobre o uso das instalações dos espaços físicos, para montar o Glass Studio (estúdio panorâmico e de vidro) onde os comentaristas do carnaval ficam fazendo comentários e entrevistas com quem desfilou, pórtico, recuo de bateria, concentração e dispersão. Essas informações são transmitidas (f9) às escolas de samba para que não haja conflito na ação de captação de imagens com as estruturas que são montadas para o ângulo de visão dos jurados. Quando há conflito de interesses, o assunto tem que ser discutido até se chegar a um acordo que atenda todas as necessidades e interesses. Independente do embate, existe estabelecido o consenso que todos devem cooperar para que seja feito o melhor para o evento.

Da aeronáutica é alugado (f10) o estacionamento para colocar as viaturas da TV Globo. Essa negociação acontece meses antes do carnaval. O pagamento não é feito por meio de recursos financeiros e sim por meio da doação de algo que a instituição esteja precisando (f11) de forma oficial pela tv Globo para a aeronáutica.

Com as escolas é tratado sobre a preparação do carnaval, são feitas matérias (f12) sobre o que eles vão apresentar na avenida, como são os preparativos, quais os momentos principais que devemos ficar atentos. As grandes surpresas, os momentos especiais são revelados nos dias do desfile no sambódromo para evitar que a informação vaze para outras escolas. É importante para a escola que se mostre na tv o que a escola fez, mas, é muito importante que escolas concorrentes não tenham acesso a essas informações sigilosas que fazem parte das estratégias da escola para vencer. Existe o sentimento de cooperação (f13): de um modo geral, as escolas cooperam com a operação da tv Globo que é importante para a divulgação do carnaval e da projeção da própria escola.

Mesmo com a escola informando sobre o que acontecerá em determinado momento, a Globo precisa avisar a Liga, porque a Liga controla o acesso de câmeras na passarela. Existem áreas que devem ser respeitadas para não prejudicar a evolução da escola. Se a escola é prejudicada na evolução, perde pontos e se perde pontos pode ser rebaixada para o grupo de acesso. Por outro lado, a Globo não pode deixar de fazer uma transmissão de qualidade. Portanto, a informação tem que fluir (f14) entre a Liga, a Globo e as 14 escolas.

Com outras emissoras, a Globo negocia (f15) o tempo disponível para que captem imagens durante o desfile. Como a Globo tem exclusividade sobre as imagens dos desfiles, as outras emissoras têm que respeitar o acordo do tempo estipulado pela tv Globo.

Com a CET é acordado sobre a instalação de câmeras na área externa do sambódromo. É feito um pedido de autorização (f16) do uso do espaço para CET e para a Prefeitura. Esse espaço é autorizado, mas, é necessário pagar (f17) pelo seu uso.

É feito um combinado com a CET e Prefeitura para criação de um espaço fechado para os pedestres transitarem em segurança. Não se trata de algo formalizado, é uma ação de colaboração (f18) entre as três organizações.

Para a PM é informado (f19) sobre a estrutura da Globo que é montada no sambódromo e sobre os equipamentos deixados durante o período do carnaval. Eles ficam atentos à estrutura que montamos, porque o sambódromo é aberto, o que facilitaria processos de furto. Mas, com a segurança que é colocada e o apoio da PM, furtos não ocorrem.

Com os Bombeiros é feita a comunicação (f20) sobre o que é construído e pedido do AVCB (f21). Para tanto, além da documentação exigida, o Bombeiro faz a vistoria (f22) para verificar se as estruturas montadas atendem as especificações para evitar riscos de incêndio.

Também são contratadas (f23) empresas de elétrica (f23a), empresa de para-raios (f23b), empresa de computador (f23c), de captação auditiva (f23d), de rádios (f23e), de geradores (f23f), iluminação (f23g), contrata microfones (f23h), som (f23i), contrata helicópteros (f23j), contrata empresas de estrutura (f23k), praticáveis (f23l) de câmeras (f23m), equipamentos de movimento como grua (f23n), limpeza (f23o), transporte (f23p) e alimentação (f23q). Estimadamente, a tv Globo contrata 40 fornecedores distintos para prestarem serviços no sambódromo.

A emissora tem solidificado sua relação com o carnaval de São Paulo, ano a ano, uma parceria que tem sido vantajosa: as escolas porque têm a principal emissora do país cobrindo o carnaval, e a Globo, porque vende a transmissão para empresas que pagam milhões para terem suas marcas atreladas ao evento.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: TV.

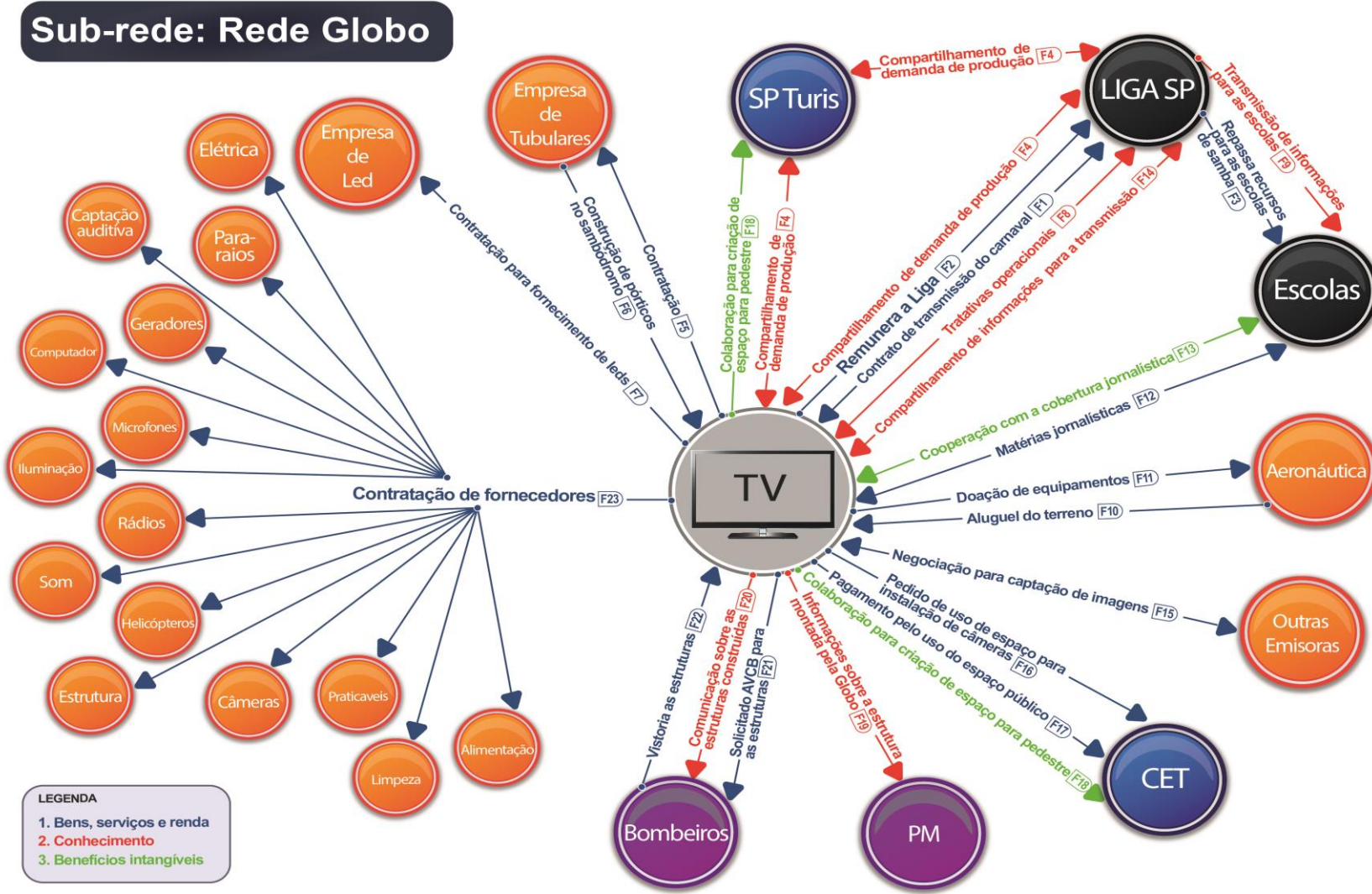
O pagamento que a Globo faz pelos direitos de imagem de transmissão do carnaval é o segundo maior valor pago à Liga. O primeiro é o apoio da prefeitura e o segundo é o da Rede Globo. O recurso proveniente da Globo é pago com seis meses de antecedência. Isso permite que as escolas iniciem as primeiras compras de materiais e paguem os compositores que fizeram o samba. Além disso, a qualidade da cobertura do carnaval e a divulgação completa de todo Carnaval, desde o período dos ensaios até a apuração, contribui para o crescimento do evento.

As principais trocas compartilhadas ocorrem com a SPTuris, Liga e escolas de samba. Com a Liga e SPTuris, as trocas de informações são mais percebidas em questões que tratam da produção que a Globo demanda para fazer a transmissão do evento. As escolas de samba compartilham informações para subsidiar a Globo na cobertura do evento e, em troca, recebem, além do apoio financeiro, a divulgação do desfile pela principal emissora de tv do país.

Com relação ao papel da Globo na organização do evento, a emissora trata exclusivamente de transmissão. Não se envolve em outras áreas. Não participa do planejamento do evento ou participa das reuniões de preparação do carnaval.

Porém, todas as preparações e planejamentos feitos pela Liga levam em consideração o contrato com a tv. O que o contrato permite ou não, especialmente nas questões que envolvem patrocinadores ou ações promocionais nas arquibancadas. Logo, a participação da Globo é importante porque determina regras que tem que ser seguidas e, se não forem, podem gerar penalidades. Por essas características do papel, este ator obteve peso +++ (média importância). A Figura 9 apresenta a rede de interações da Rede Globo.

Figura 9 — Sub-rede Rede Globo de televisão

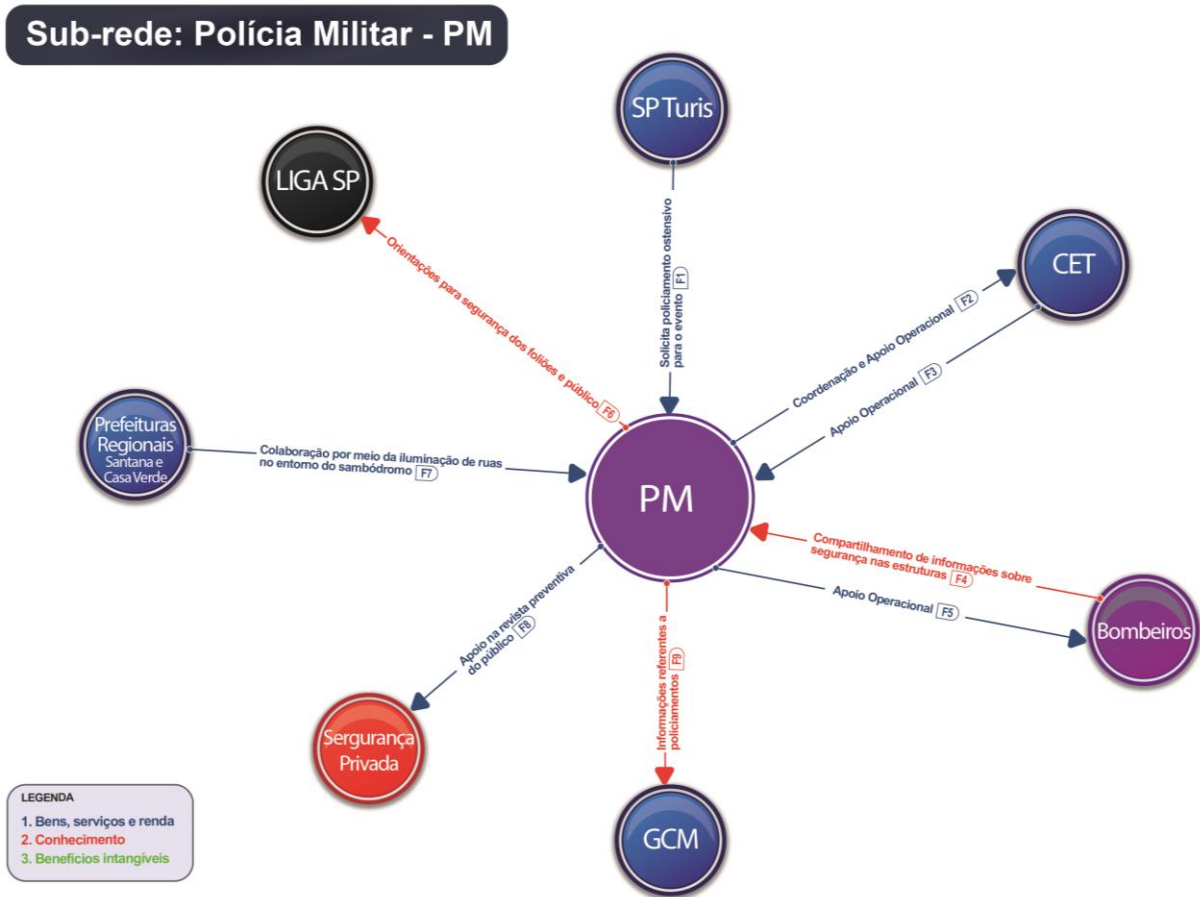


Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

#### 4.2.6 Ator: Polícia Militar do Estado de São Paulo

O respondente da entrevista foi o Coronel da PM, responsável pelo comando do policiamento e preservação da segurança pública no carnaval de São Paulo nos anos de 2017 e 2018.

Figura 10 — Sub-rede Polícia Militar do Estado de São Paulo



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

Cabe à SPTuris solicitar, por meio de ofício, o policiamento ostensivo e preservação da ordem pública durante o carnaval (F1). A PM atende o pedido da SPTuris planejando e coordenando toda a operação de segurança externa do sambódromo oferecendo um carnaval seguro aos foliões e para as pessoas que vão assistir aos desfiles.



A PM faz um planejamento operacional exclusivo para o carnaval e exige que todos os órgãos e organizações com quem se relaciona cumpram o que está preconizado nas Leis estaduais e Municipais. O planejamento é influenciado pela experiência e conhecimentos adquiridos nos carnavais anteriores.

A polícia militar trabalhou no carnaval de 2018 com um efetivo aproximado de 900 policiais da unidade territorial, mais policiais do choque, agrupamento aéreo, cavalaria e trânsito. Um total estimado de 3.300 policiais nos três dias.

Para executar essa operação a PM usou aparatos tecnológicos como: rádios de comunicação, drones e câmeras que eram monitorados por policiais dentro da base operacional montada no sambódromo.

A Polícia Militar atua em conjunto com a CET, o corpo de Bombeiros, a Guarda Municipal e a Polícia Civil visando à segurança do público externo do sambódromo. Estas instituições trabalham como parceiras, uma colaborando com as outras, inclusive compartilhando informações importantes para a manutenção da segurança no carnaval.

Cabe à PM aprovar o plano de trabalho da CET relativos ao carnaval, incluindo desvios de trânsito, interdição de ruas, fechamento do perímetro do Anhembi. Coordenar, orientar e apoiar a operação da CET. (f2). A operação da CET possibilita que a PM tenha mais controle e efetividade na missão de oferecer segurança ao público (f3). A percepção é que se trata de uma operação baseada também na colaboração entre as duas instituições.

O Bombeiro compartilha com a Polícia Militar os laudos referentes à segurança de estrutura fixas e móveis do sambódromo (f4). Faz parte da função da PM atender as solicitações dos Bombeiros em situações que envolvam a segurança dos participantes e da infraestrutura do evento (f5).

A PM apoia e interage com a organizadora do evento, a Liga SP. Essa interação se dá por meio de informações e orientações (f6) para as operações de trânsito, segurança do público na área externa do sambódromo.

As Prefeituras Regionais de Santana e da Casa Verde colaboram com a PM iluminando as ruas, cortando matos ou árvores que possam atrapalhar a visibilidade da polícia, recapeando pistas. (f7) apoiando desta forma, mesmo que indireta, a segurança do público externo que é responsabilidade da PM.

A empresa de Segurança Particular, tem o apoio da PM nas revistas das pessoas antes que estas entrem no sambódromo. As revistas preventivas são feitas

pela Segurança Privada, com o acompanhamento da PM (f8) com o objetivo de evitar que entrem pessoas armadas, portando drogas, fogos de artifício, alimentos, bebidas em embalagem de vidros ou outro material que possa causar ferimentos.

A Guarda Civil Metropolitana, responsável pela segurança em locais públicos do município de São Paulo também fazem o patrulhamento dentro e fora do sambódromo. A PM e a GCM trocam (f9), durante o evento, informações referentes ao policiamento feito nas imediações do sambódromo, visando oferecer mais segurança aos foliões e compartilham a base de operações que é montada dentro do sambódromo.

A maior interação da PM é com órgãos que atuam visando à segurança do público como a GCM, Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros e CET. Para a PM a operação do carnaval tem tido excelentes resultados, os números de ocorrências registradas nos últimos anos têm sido menos de 10. E nem uma considerada grave. A maioria é proveniente de furtos.

A Polícia Militar identifica o profissionalismo que a Liga tem desenvolvido na organização do evento e isso tem motivado a PM a ser mais colaborativa nas tratativas com a Liga. É comum acontecerem diálogos voltados a encontrar soluções para problemas que possam afetar a segurança do público. Raramente uma decisão é tomada de maneira arbitrária. Embora a PM tenha poder legítimo e autoridade para tomada de decisões, prefere usar do bom senso e da colaboração, ouvindo as necessidades das escolas e da Liga, tentando chegar a soluções satisfatórias para os envolvidos, resguardando os interesses e responsabilidades dos órgãos, especialmente da própria polícia, mas com respeito às ações tomadas pelas agremiações carnavalescas.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede-PM.

A PM tem posição de poder na rede do carnaval, influência e comando em sua sub-rede e nas questões que envolvem segurança. Nem o Prefeito ou outra autoridade pública pode realizar qualquer ação que envolva aspectos de segurança do público em eventos sem a autorização, aprovação ou apoio da PM. Quando a PM orienta algo que alguma das organizações não aceita acatar, a Polícia faz uso do instrumento Legal, para provocar a obrigatoriedade da obediência à Lei.

Os principais fluxos na rede da Polícia Militar, são os fluxos de informações e orientações. À PM cabe munir a Liga e as empresas que trabalham para a Liga de



informações e orientações necessárias para tomada de providências relativas à segurança do folião e do público. Como o Corpo de Bombeiros é vinculado à Polícia Militar, a relação entre os atores é muito próxima e o compartilhamento de informações sobre as estruturas móveis e fixas é constante. Existe também proximidade com a Guarda Civil Metropolitana (GCM) responsável pelo policiamento no município. As duas polícias trocam informações relacionadas à segurança em suas áreas de atuação.

A PM tem função imprescindível e insubstituível. Segundo as leis brasileiras, a PM deve estar presente em todo o evento que altere a rotina ou a estrutura do espaço público. Para o sambódromo ser liberado a ter seus portões abertos para receber o público, a PM tem que aprovar. Se ocorresse a desaprovação nas medidas de segurança tomadas, a PM teria poder para não deixar o evento ocorrer. A PM também é o ator que cuida da segurança do público, que atua de forma a proteger a vida das pessoas que estão no sambódromo. É um ator de grande relevância para a organização do carnaval e por isso foi atribuído a seu papel na rede o peso +++++ (alta importância).

#### **4.2.7 Ator: Companhia de Engenharia e Tráfego (CET).**

O respondente da entrevista foi o Gestor de Trânsito I, responsável pela coordenação e operação do sistema viário no Município de São Paulo e responsável pela logística de trânsito e tráfego do carnaval.

A Companhia de Engenharia de Tráfego é uma empresa de economia mista vinculada à Prefeitura de São Paulo e responsável pelo sistema viário da cidade.

Tudo o que envolve o sistema de trânsito nas ruas de São Paulo, tem que ser oficializado e operado pela CET. Portanto, a Companhia faz parte da operação de carnaval desde quando os desfiles aconteciam nas vias públicas, antes da construção do sambódromo.

O planejamento inicia no mês de novembro, prevendo as necessidades de trânsito, logística do evento, traslado dos carros alegóricos para o sambódromo, plano de sinalização das ruas, montagem de bolsões de táxis, chegada dos ônibus das escolas, o planejamento de chegada do público em geral, o itinerário que é feito de traslado especial das estações do metrô Tietê e Barra Funda, a chegada dos prestadores de serviços, segurança, fluidez, liberação das vias, chegadas e saídas

das vans e ônibus dos camarotes da Liga, camarotes exclusivos como o Brahma, Confraria e da Cidade. Por ocasião do planejamento da operação do carnaval, inicia-se a integração com a Liga e com todos os órgãos que vão operar desde o ensaio técnico até os dias de desfile. Nos dias de desfile, a CET trabalha em média com 700 pessoas.

Dois meses antes dos desfiles, acontece uma reunião geral convocada (f1) pela SPTuris. Nessa reunião, que agrega todos os órgãos, é explanado como será o carnaval, os horários, se teve alguma alteração com relação ao carnaval anterior. Nessa reunião, todos os órgãos se manifestam e expõem seu plano de trabalho de forma detalhada. Como a organização é integrada, todos devem estar devidamente informados da operação e responsabilidade de cada órgão

Há um planejamento elaborado junto (f2) com a Liga para a transferência dos carros alegóricos dos barracões para o sambódromo. A Liga informa quando é que cada escola planeja sair com os carros dos barracões, a CET recebe isso, verifica se precisa fazer alguma adequação nos horários ou sugestões para garantir a segurança.

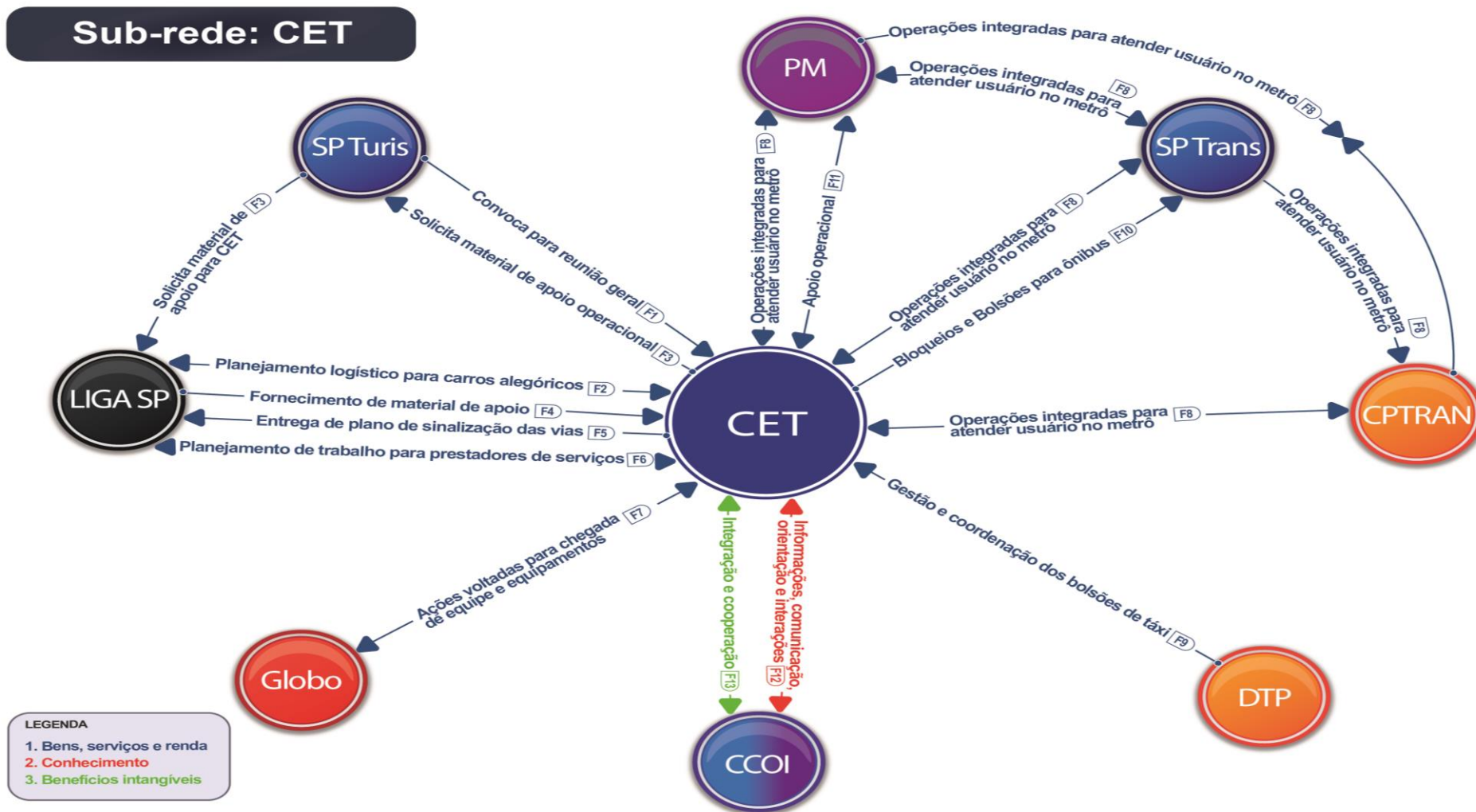
Durante a operação do fechamento das vias, das necessidades operacionais das escolas, a chegada das agremiações no sambódromo, o desembarque das escolas no sambódromo, embarque para retorno, a Liga acompanha diretamente com a CET todas essas ações. O contato com a Liga é um dos mais próximos e intensos relacionamentos que a CET tem durante sua operação de carnaval.

O material necessário para efetivar a operação como cones, cavaletes, gradis é solicitado para a SPTuris (f3) que é responsável pela intermediação entre os órgãos e a Liga. A Liga, por ser a promotora do evento, toma as providências para o fornecimento do material (f4), seguindo a orientação do código de trânsito brasileiro.

A CET faz o plano de sinalização das vias, que inclui a elaboração das faixas, o tamanho da faixa, onde estará alocada essa faixa, quando será colocada, por quanto tempo. Feito esse plano de sinalização, a CET entrega (f5) para a Liga e SPTuris para que seja feita a diagramação e implantação.

A Figura 11 apresenta as principais conexões e interações da Companhia de Energia de Tráfego – CET, para operação do carnaval.

Figura 11 — Sub rede CET



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

Para a chegada dos prestadores de serviço que irão trabalhar no carnaval, é feito com a Liga (f6) um planejamento de trabalho que inclui uma seletiva de quem pode entrar ou não no sambódromo, em quais horários e a partir de qual horário as vias serão fechadas. É feito um credenciamento, com acessos distintos para quem tem ou não tem estacionamento dentro do sambódromo, se pode fazer embarque ou desembarque, quais são as empresas autorizadas a fazer o traslado de convidado de camarotes, as que terão direito a Trânsito Livre e escolha das vias de saídas das ambulâncias.

Com a Globo, ocorrem (f7) ações para facilitar a chegada dos convidados, chegada dos repórteres, equipe técnica, chegada de carro Link, geradores e caminhões no sambódromo e para planejar o funcionamento do estacionamento para os carros da emissora.

Com os bombeiros, só existirá algum tipo de contato se houver algum incêndio. Aí será necessário fazer o isolamento da área onde ocorreu o acidente e, se necessário, apoio na evacuação mais ágil do público.

Para o público que chega de metrô, é planejado o acesso ao sambódromo, a partir do momento que esse público embarca e desembarca na estação, essa ação é coordenada pela CET, SPTrans, Polícia Militar e CPTran (f8). O CPTRAN (Comando de Policiamento de Trânsito) exerce atribuições que estão fora da alçada da CET.

Para o desembarque do público que chega de táxi no sambódromo, há uma coordenação junto ao DTP (Departamento de Transporte Público), que faz a gestão e coordenação dos táxis e o monitoramento da operação é feito (f9) com a CET. A CET faz o bolsão para o armazenamento dos táxis, faz a proibição do estacionamento, as placas e o horário de regulamentação.

Para operação da SPTrans com os ônibus que trazem os foliões das escolas são feitos (f10) os bloqueios, os bolsões para acomodar os ônibus em fila, numerados em sequência e separados por escola, operação essa que exige experiência e um bom planejamento, porque é comum os ônibus e comboios de mais de três escolas misturarem-se.

A PM a CET atuam diretamente uma apoiando a operação da outra (f11) , na parte de trânsito seletivo, de fazer a seleção de quem passa ou não pelos bloqueios, a parte de fiscalização, as questões que envolvem segurança, nos esquemas operacionais, desde o fechamento da avenida, verificação de veículos e verificação do estado psíquico do condutor.

O CCOI (Centro de Controle das Operações Integradas), montado no sambódromo facilita a operação de todos os órgãos. A CET informa e compartilha, (f12) em tempo real, com todos os órgãos e com a Liga, o monitoramento do tráfego. Um problema ou alteração do plano operacional tem que ser divulgado para todos. Dentro do próprio CCOI, a CET recebe orientações para tomada de decisões com outros órgãos responsáveis pelo trânsito.

Segundo a CET há uma integração e cooperação (f13) entre os atores que trabalham na organização do carnaval. Isso se deve ao histórico de atuação de cada órgão ou organização, que traz a experiência e o conhecimento adquirido em outros carnavais para serem compartilhados visando ao alcance dos objetivos de cada órgão na operação. O entrevistado citou que a “engrenagem é bem justa, se começa a rodar de outra forma, os envolvidos têm que saber para se adequar e rodar tudo da mesma forma”.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: CET.

A importância da CET para o carnaval se dá porque o órgão é responsável pela organização do trânsito em torno do sambódromo. A ação executada pela CET poderia também ser executada pela PM, porém a PM não tem o corpo técnico que a CET possui. A experiência e conhecimento da CET em fazer carnaval, servem de facilitadores para o processo, embora seja sempre uma operação complexa e exaustiva.

A operação da CET é uma das operações mais estudadas e planejadas entre os órgãos. Sua função de preparar e operacionalizar um esquema especial de trânsito envolvendo todas as vias que dão acesso ao sambódromo é uma das funções mais importantes para a organização do evento. O ator recebeu peso ++++ (média alta importância) por executar com rigor e comprometimento uma das operações mais árduas do evento.

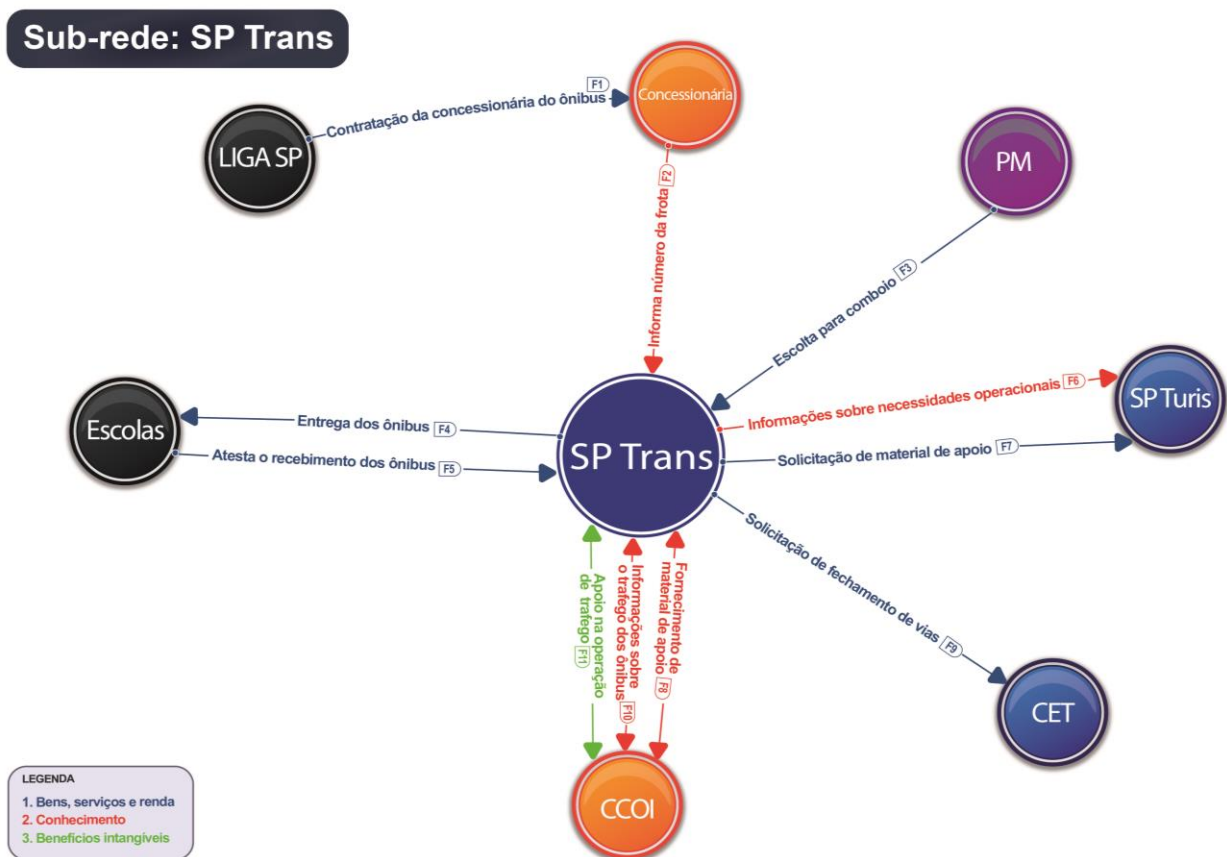
Entre os fluxos mais importantes destacam-se: a integração da CET no CCOI, porque facilita o compartilhamento com os órgãos de todas as informações referentes ao trânsito e ao tráfego e o plano logístico de entrada e saída dos carros alegóricos, compartilhados com a Liga, que precisa ser cautelosamente implementado para não obstruir o trânsito próximo ao sambódromo.

Embora a sub-rede da CET apresente mais trocas de serviços entre os atores, percebe-se que são ações integradas que envolvem colaboração, cooperação e confiança entre os atores.

#### 4.2.8 Ator: São Paulo Transporte (SPTrans)

O respondente da entrevista foi o Gerente de Operações da SPTrans responsável pela operação de carnaval.

Figura 12 — Sub-rede SPTrans



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A São Paulo Transporte S.A. (SPTrans), fundada em 08 de março de 1995, é uma autarquia municipal que tem por finalidade a gestão do sistema de transporte público em São Paulo. A SPTrans faz a gestão dos corredores de ônibus e dos terminais de ônibus, cuidando da estrutura, corredor, sinalização, dos pontos e de toda a infraestrutura nos terminais de ônibus. Como o carnaval é um evento oficial da

cidade de São Paulo, todos os órgãos vinculados ao município, com funções definidas em assuntos de logísticas, turísticas, segurança e mobilidade, são chamados para participarem do evento.

No carnaval, a empresa é responsável por todo planejamento logístico do transporte das instituições carnavalescas até os locais dos desfiles.

Todas as linhas de ônibus são operadas por empresas concessionárias, sob a supervisão da SPTrans, empresa de planejamento e gerenciamento do transporte coletivo, corredores e terminais de ônibus do município. Dentro da gestão da SPTrans, a empresa cuida do ônibus, do transporte coletivo, o fretamento, o táxi, carga e frete e moto frete.

A SPTrans começa a trabalhar no carnaval do sambódromo a partir do momento que a Liga das Escolas de Samba contrata (f1) uma das empresas concessionárias de ônibus da cidade de São Paulo para fazer o traslado dos foliões das escolas para o sambódromo. A concessionária firma o contrato com a Liga e informa (f2) para SPTrans qual é o número da frota contratada. Após a contratação, a SPTrans faz o planejamento logístico da operação. Toda essa operação precisa funcionar com precisão de horário, porque o atraso dos foliões no sambódromo pode resultar no atraso dos desfiles, o que geraria prejuízos financeiros para a Liga e outros possíveis danos ao carnaval que tem hora estabelecida para começar e terminar.

A logística é planejada de forma a diminuir, ao máximo, o custo da operação. Principalmente custos com horas extras da mão de obra em serviço que envolve, em média, 150 pessoas.

A SPTrans dimensiona a frota solicitada nos dias de evento, acompanha e monitora toda a frota envolvida durante o deslocamento das garagens dos ônibus até as quadras das escolas e das quadras ao sambódromo e do sambódromo até as respectivas quadras.

No dia do desfile, a SPTrans manda um técnico na garagem conferir toda a frota. O gerente da SPTrans embarca no primeiro ônibus e dá a partida e os demais ônibus do comboio acompanham. O técnico da SPTrans liga para a central, avisa que o primeiro comboio está saindo com destino à quadra da primeira escola a desfilar. A partir desse momento, a central começa a monitorar o deslocamento da frota.

Por meio do apoio (f3) da Polícia Militar, é feito o traslado do primeiro comboio da primeira escola a entrar no sambódromo. Sem escolta da polícia seria difícil



entregar a primeira escola com pontualidade no sambódromo da cidade de São Paulo, em uma sexta-feira que dá início a um feriado prolongado.

A SPTrans faz um monitoramento a distância. Por meio de GPS é possível saber onde determinado ônibus está na cidade. O controle é feito por sistema que monitora os ônibus por prefixo. A frota sai da garagem para a quadra e, de forma remota, acompanha-se a evolução no deslocamento dessa frota. Chegando à escola no horário, apresenta-se a frota ao responsável da escola. A escola sabe o horário que vai desfilar e, a partir desse momento, cabe à escola fazer os foliões embarcarem nos ônibus. Se houver atraso na saída dos ônibus para o sambódromo, a responsabilidade é da escola.

Tem que chegar na escola a quantidade de ônibus que foi solicitado pela escola para a Liga. Não pode faltar ônibus. Se são 600 carros por dia, serão colocados à disposição (f4) 600 carros por dia, distribuídos de acordo com os dias de desfiles. Se algum dos ônibus não foi ocupado, deve seguir vazio acompanhando o comboio. O responsável da escola por receber os ônibus só assina (f5) a ordem de serviço se a quantidade de ônibus foi entregue conforme solicitado.

Os ônibus no sambódromo entram na área congelada, também chamada de área interditada. O desembarque dos foliões acontece na concentração, onde se encontram pessoas da CET, LIGA e PM acompanhando. Feito o desembarque, o comboio vai para uma área de estacionamento fora do entorno do sambódromo, em um roteiro de itinerário que favoreça a chegada desse mesmo comboio na dispersão do sambódromo, onde os foliões vão sair da passarela de desfile e embarcar nos ônibus. Uma pessoa da SPtrans acompanha a desocupação da dispersão e manda o comboio da escola que está desfilando subir. Essa operação se repete durante todas as noites de desfiles. Para levar os foliões da dispersão para a quadra das escolas, tem que ser exatamente o comboio que foi pegar a escola na quadra, não podendo haver troca de ônibus. Para isso a logística tem que ser sincronizada. Em média as escolas demandam de 40 a 100 ônibus.

A operação para o carnaval começa a ser trabalhada logo após o desfile de cada ano. Quando são feitas as avaliações da operação e as anotações do que será preciso fazer no próximo carnaval. As reuniões com os demais órgãos ocorrem a partir de dezembro.

Entre os órgãos com os quais a SPTrans atua foram citados: CET, Polícia Militar, a Guarda Civil Metropolitana, a Polícia Civil, a Liga e a SPTuris que é



responsável pela reunião de todos os órgãos que planejam a operação total do carnaval e empresas operadoras do sistema.

Todo o entorno do sambódromo é interditado, as vias são interditadas para garantir a segurança do pedestre, para garantir a segurança dos foliões, para garantir a circulação dos ônibus que estão transportando os foliões.

Nessas reuniões são informadas todas as necessidades dos órgãos, e a SPTrans informa (f6) para a SPTuris e Liga o que precisará para sua operação.

Para a SPTuris (f7) são solicitados cavaletes, grades, cones para um determinado local para impedir que o folião acesse a área onde os ônibus estão estacionados. A SPTuris faz a locação de todo o material solicitado e fornece para SPTrans (F8).

Com a CET, uma das ações tomadas (f9) durante o evento é o fechamento das vias no entorno do sambódromo para garantir a segurança, facilitar o deslocamento de pessoas a pé e dos coletivos empenhados no traslado dos foliões. Existe interação para que o ônibus não fique enroscado. Cabe também à CET reservar os espaços que a SPtrans precisará para parar com os ônibus tanto na chegada quanto na saída do sambódromo.

Toda interação entre os órgãos no dia do carnaval acontece dentro do CCOI (Centro de Controle Operacional Integrado). Dentro do CCOI tem um representante de cada órgão, da Polícia Militar, da SPTuris, da CET, da Polícia Civil, da Guarda Civil Metropolitana, dessa forma as informações (f10) são compartilhadas de maneira ágil entre todos para que as providências sejam tomadas de forma eficaz. Todos no mesmo local. Se acontecer um problema na rua, a solução é decidida dentro do CCOI.

A relação com os órgãos acontece em clima de integração e muita cooperação (f11). Existe um consenso que todos os órgãos devem colaborar para que a operação individual dos órgãos alcance os resultados almejados e a operação do carnaval seja avaliada de forma positiva tanto pelos foliões como pelos espectadores do espetáculo.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: SPtrans.

É provável que mesmo as pessoas que organizam o carnaval não tenham a dimensão do que envolve o transporte dos foliões das quadras das escolas para o sambódromo nos dias de desfile. A operação realizada pela SPtrans necessita de planejamento detalhado, organização e coordenação. Trata-se de um trabalho primoroso, sem o qual, correr-se-iam riscos de tumultuar a ordem dos desfiles. Trazer

os foliões das quadras de cada escola para o sambódromo em horário determinado, dentro de comboios de ônibus que seguem uma sequência numérica, fazer com que esses comboios não se misturem na chegada ao sambódromo, saiam em ordens para os estacionamentos e voltem em ordem para pegar os foliões na dispersão. É um processo que demanda conhecimento, experiência e informação circulando.

A importância deste ator para a organização do evento obteve peso ++++ (média alta) por se tratar de um importante processo logístico da organização. Se o papel da SPtrans deixasse de fazer parte do processo organizacional do evento, é possível que ocorressem transtornos como atraso na chegada das escolas ao sambódromo, desordem na separação dos comboios e outros problemas possíveis relacionado à logística. Além disso, a experiência de mais de 20 anos desempenhando essa função trouxe para SPTrans conhecimento que contribuiu para o aprimoramento e desempenho do papel.

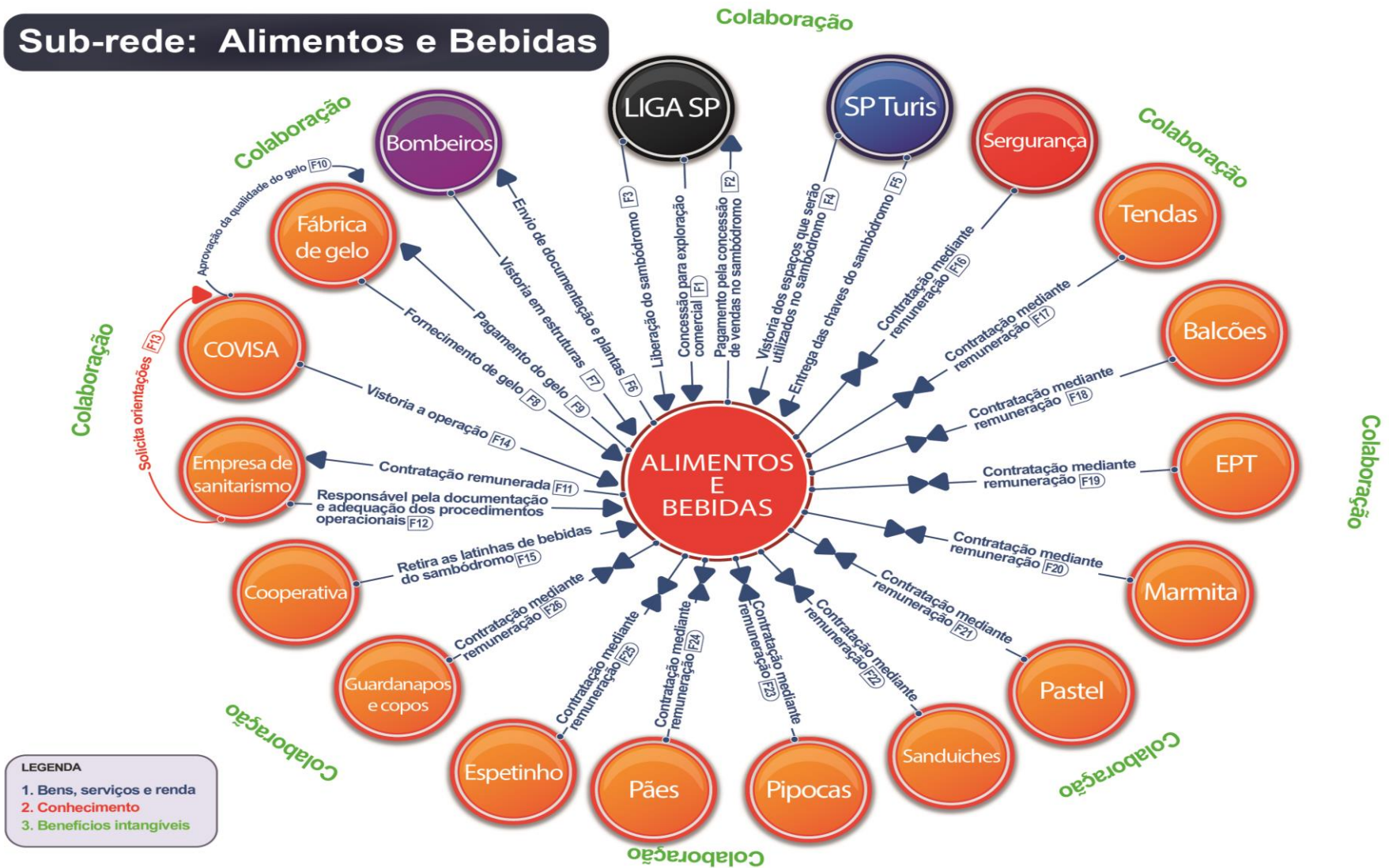
A SPTrans é um ator importante para o carnaval e sua função é de muita relevância. As principais trocas nesta sub-rede são as informações referente à saída dos comboios das escolas nos horários acordados, o andamento pelas vias da cidade e chegada ao sambódromo, que são compartilhadas com a Liga, SPTuris e o CCOI. Dessa forma há controle do andamento da operação e o acompanhamento para garantir que ônibus não saiam da rota, carros tenham substituição se derem problemas, comboios de escolas diferentes se mantenham separados na chegada e saída do sambódromo.

#### **4.2.9 Ator: Empresa de alimentos e bebidas**

O respondente da entrevista foi o proprietário da empresa que detém a concessão para vendas de alimentos e bebidas no sambódromo.

A empresa que tem a concessão (f1) para venda de alimentos e bebidas no sambódromo, durante o carnaval, presta este serviço desde 2014. A Figura 13 mostra as principais ações da empresa de alimentos e bebidas no carnaval.

Figura 13 — Sub-rede empresa de alimentos e bebidas



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

Esta empresa já havia sido fornecedora no ano de 2010. Saiu por não ter se adequado naquele ano ao formato de organização do carnaval. E voltou em 2014, a convite do atual presidente da Liga das Escolas de Samba. A concessionária paga (f2) a Liga pela exploração de vendas de produtos nos dias de desfile do carnaval.

O planejamento começa 3 meses antes dos desfiles oficiais.

Nos 2 meses que antecedem os desfiles e acontecem os ensaios técnicos no sambódromo, são vendidos alimentos como pipocas, churros, espetinhos e sorvetes e bebidas.

Para começar a preparar sua área de operação no sambódromo, a empresa de alimentos e bebidas precisa da liberação (f3) do setor de Infraestrutura da Liga que só concede a liberação após a SPTuris fazer a vistoria (f4) de todos os espaços que serão utilizados pela concessionária de alimentos e bebidas. As chaves do sambódromo são entregues (f5) pela SPTuris para empresa de alimentos e bebidas, duas semanas antes do carnaval. Antes da entrega, a SPTuris verifica todas as estruturas e formaliza o registro das condições que entregou os espaços de Alimentos e Bebidas. Um dossiê é feito, arquivado pela SPTuris e usado novamente para verificar se a empresa de alimentos e bebidas entregou o sambódromo da forma que recebeu.

O sambódromo está dividido em oito setores (A, B, C, D E, F, G e H). E a operação de alimentos e bebidas também está dividida em oito operações, sendo uma para cada setor. Cada setor tem uma central para armazenamento dos alimentos e bebidas e uma distribuição.

Cada setor do carnaval comporta de 1.740 a 2.300 pessoas. Exceto o setor B Monumental que comporta 7.749 pessoas e devido a isso é montado uma minipraça de alimentação para atender o público.

Nos outros setores tem apenas um ponto com vendas de espetinhos, sanduíches, *fastfoods* e pastel, totalizando 11 produtos alimentícios diferentes e bebidas.

Os cadastros de ambulantes que farão as vendas nas arquibancadas iniciam 20 dias que antecedem o carnaval. Cada setor tem um chefe de ambulantes. Cada setor tem uma equipe de ambulantes que usam coletes numerados e de cores diferentes. Essa separação por coletes com cores diferentes ocorre para que os ambulantes não saiam de seus setores e façam venda em setores de outras equipes, cujo número de cada colete é para identificação dos ambulantes.

Os ambulantes recebem comissão sobre vendas. As demais pessoas que atuam na equipe são registradas. Os ambulantes não. Eles ganham proporcionalmente ao que vendem. A concessionária fornece todo o material para o trabalho dos ambulantes: o material exotérmico, material com tampas, papel de alumínio, sacos de lixo e todos os outros que forem necessários.

Para os bombeiros, são enviadas (f6) as documentações e a planta de tudo o que será montado nos espaços destinados à operação de Alimentos e Bebidas. Quando a montagem é concluída, os bombeiros são chamados para fazer a vistoria (f7) e verificar se está tudo dentro da legalidade.

A concessionária tem um fornecedor de gelo (f8) que mantém uma carreta de gelo durante todos os dias de desfile. São 50 toneladas entre ensaios e desfiles. Um fornecedor que foi escolhido por oferecer bom preço é pago (f9) pela empresa concessionária de alimentos e bebidas por também garantir gelo de qualidade. A Vigilância Sanitária faz a análise da água e da documentação da empresa e aprova ou não (f10) o fornecimento do gelo. Esse fornecedor distribui uma geladeira de abastecimento por setor, de forma que garanta que não falte produto em nenhum dos setores.

A concessionária de alimentos e bebidas, contrata (f11) uma empresa para cuidar do processo de sanitização e cumprimento (12) das exigências da Vigilância Sanitária. Essa empresa procura a COVISA para buscar orientações (f13) sobre providências necessárias para operar alimentos dentro do sambódromo. A parceira da empresa de alimentos e bebidas fiscaliza se todas as pessoas que trabalham com alimentos estão com aventais brancos, mede a temperatura, verifica se o armazenamento está nos lugares certos, se todos os materiais necessários estão disponíveis, se a pessoa que está manipulando o alimento ou está transportando o alimento está com EPI necessário. Quando a Covisa (Coordenadoria de Vigilância em Saúde da Secretaria Municipal Saúde de São Paulo) faz a vistoria (f14) da estrutura e operação montada pela concessionária de alimentos e bebidas, não encontra problemas, porque todas as providências já foram tomadas seguindo as exigências da Vigilância.

As latinhas das bebidas são retiradas (f15) por uma Cooperativa indicada pela Prefeitura de São Paulo. Há uma troca. As latinhas são retiradas do sambódromo por essa Cooperativa e, em troca disso, o valor arrecadado com a venda das latinhas fica na Cooperativa.



A concessionária de alimentos e bebidas contrata, mediante remuneração, (f16) uma empresa de segurança para garantir que o público não entre com alimentos ou bebidas.

A concessionária contrata, mediante remuneração, (f17) um fornecedor de tendas.

A concessionária contrata, mediante remuneração, (f18) um fornecedor de montagem e fornecimento de balcões.

A concessionária contrata, mediante remuneração, (f19) um fornecedor de EPI (Equipamento de Proteção Individual).

A concessionária contrata (f20) mediante remuneração um fornecedor de marmitas para alimentar sua equipe composta por 600 pessoas.

Para cada produto vendido, tem um fornecedor diferente. Tem fornecedor de pastel (f21), fornecedor de sanduíche de pernil (f22), fornecedor de pipoca (f23), do espetinho (f24), de pão (f25), de guardanapos e copos (f26). Todos vendendo seus produtos para a concessionária.

A concessionária acredita que os bons resultados do trabalho que vem desenvolvendo são frutos das boas relações com todos os atores que organizam o carnaval e que a colaboração (f28) que recebe de outros com sua operação é resultante do tratamento simpático e cortês que a empresa oferece.

#### Análise dos dados coletados sub-rede: Alimentos e Bebidas.

A importância da empresa de alimentos e bebidas é concernente ao atendimento do público. O evento dura mais de 10 horas, portanto necessita de operação logística eficiente e oferta satisfatória de alimentos e bebidas.

O serviço é direcionado para mais de 30 mil pessoas. É um ator que atua em todos os setores do sambódromo, portanto, que participa da organização, mas focado em sua área de atuação. É uma função necessária e que tem a responsabilidade de proporcionar satisfação ao público. Falhas como cerveja quente causariam elevada insatisfação do público. A frequência dos ambulantes nas arquibancadas, a qualidade do alimento servido, estes detalhes afetam diretamente a percepção do público com o evento.

Para operar no sambódromo, é necessário experiência na preparação logística do evento, entendimento da dinâmica do evento, conhecimento do perfil do público e compreensão do que o público consome. Por não haver uma participação direta no

processo de planejamento e organização geral do evento foi atribuído a esse ator o peso + (baixa importância).

O fluxo de concessão de exploração comercial para venda no sambódromo entre a Liga e a empresa de alimentos e bebidas é o fluxo principal dessa rede porque é o fluxo que permite a presença do ator na rede. Seguido pela relação com a empresa de sanitário. O fluxo de contratação de empresa especializada em normas técnicas da Vigilância para montar um plano de ação que obedeça a regulamentação vigente, garante que a operação não terá problemas causados por falhas nos procedimentos de higiene, limpeza ou segurança.

As interações deste ator com outros atores da sub-rede acontecem, principalmente, no compartilhamento de bens e serviços que ocorrem por meio das contratações mediante remunerações. Embora as relações aconteçam pela necessidade de contratação de bens e serviços, há um sentimento de colaboração que envolve a sub-rede. Esse sentimento é extensivo para atores fora dessa sub-rede que possam procurar o fornecedor de alimentos e bebidas. E o fluxo intangível que se destaca é a cultura de colaboração que envolve essa sub-rede que atua em todos os setores do sambódromo e se relaciona com todos os parceiros da Liga e com órgãos como a PM e CET para quais oferta, inclusive, alimentação e água como forma de demonstração de apoio a esses órgãos.

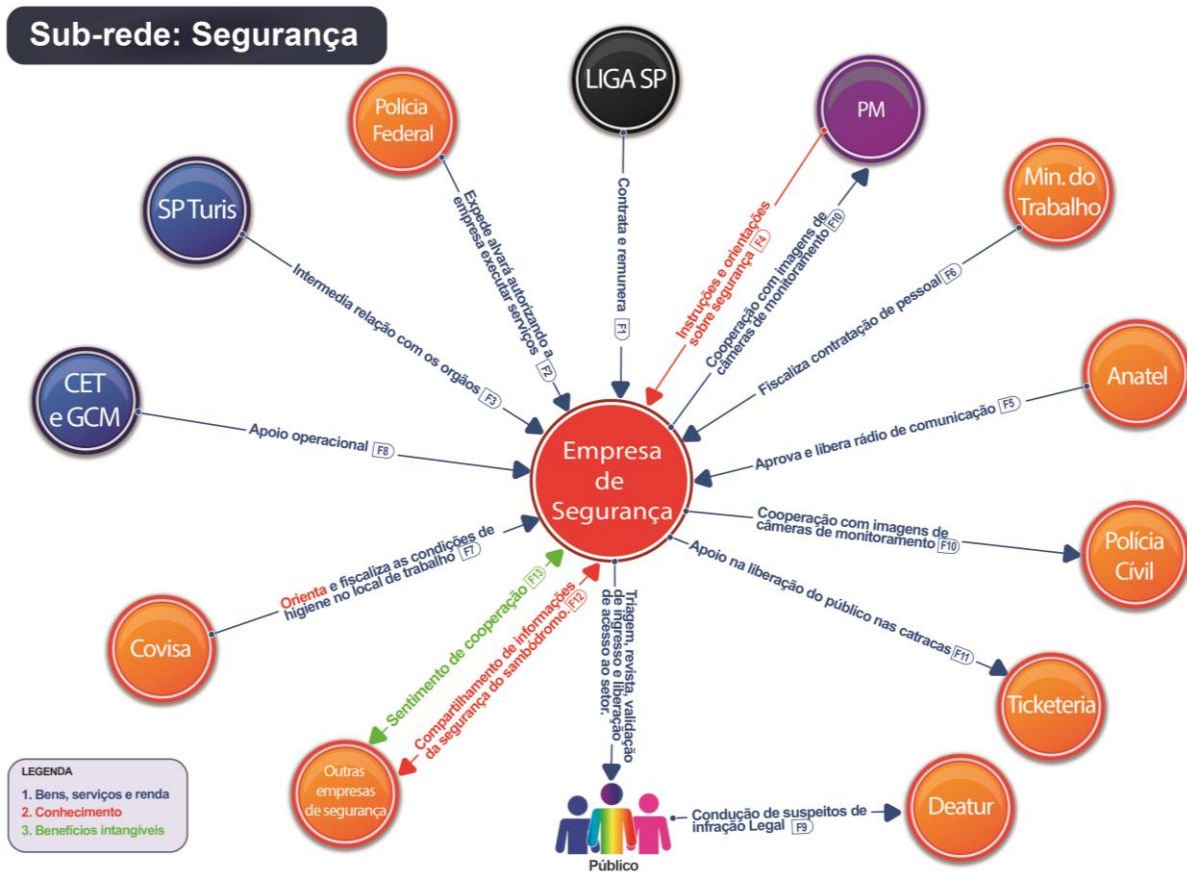
#### **4.2.10 Ator: Empresa Privada de segurança.**

O respondente da entrevista foi o proprietário de uma das empresas que prestam serviços de segurança no sambódromo nos desfiles oficiais.

Durante o carnaval 3 empresas privadas prestam serviços no sambódromo. Uma é a empresa que presta serviços diretamente para São Paulo Turismo, para cuidar do patrimônio do sambódromo. Outra é a empresa que cuida da concentração (local onde as escolas se concentram antes de desfilarem) e dispersão (local onde terminam os desfiles) contratada pela Liga. E mais outra empresa também contratada pela Liga que é a empresa que tem a função de controlar o acesso do público ao EVENTO, entrada e saída de quem trabalha e assiste o carnaval. É esta empresa que faz parte da rede do carnaval investigada neste trabalho.

A Figura 14 apresenta as principais conexões e interações da empresa de segurança durante o carnaval.

Figura 14 — Sub-rede empresa de segurança



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A relação dessa empresa com a Liga iniciou por meio das relações sociais. Em 2009, uma pessoa que trabalhava na Liga indicou a empresa de segurança para participar da concorrência organizada pela Liga para escolha do fornecedor de segurança privada. Esta empresa foi vencedora da concorrência e em 2010 passou a fornecer serviços de segurança no sambódromo.

A operação de segurança inicia 20 dias antes do carnaval com a montagem da infraestrutura necessária para os desfiles. E encerra após a desmontagem do evento que ocorre uns 10 dias após o desfile das campeãs.

A operação da segurança ocorre em todos os 9 setores do sambódromo, nas áreas de acesso e saída de público, arquibancadas, mesa de pista e camarotes.

O número de seguranças é definido pelo volume de ingressos vendidos e pelas escolas que vão desfilar em determinada noite. Nas noites de desfiles do grupo especial (sexta e sábado) tem mais seguranças, porque o sambódromo tem 100% de ocupação. Em média trabalham 300 pessoas por noite. No desfile do grupo de acesso que acontece no domingo, o número de pessoas trabalhando diminui para 270.



A Liga é que contrata a empresa de segurança para a prestação de serviços mediante remuneração (f1)). Mas, a autorização da execução dos serviços é feita pela Polícia Federal, por meio de Alvará. (f2).

A SPturis, no papel de intermediação da operação junto aos órgãos, convoca (f3) as empresas de segurança privada para receber orientações da PM e dos demais órgãos envolvidos na operação. As instruções e orientações (f4) referentes à segurança são passadas pela Polícia Militar responsável pelo policiamento geral do carnaval.

Para a operação de segurança é indispensável o uso de rádios de comunicação. E para utilização desses instrumentos é necessário que os rádios estejam homologados pela Anatel (f5).

O Ministério do Trabalho faz a fiscalização da contratação de todo o pessoal. (f6)

A COVISA orienta e fiscaliza as condições de higiene do local de trabalho dos seguranças, principalmente questões relacionadas ao armazenamento da alimentação e locais de refeição dos funcionários. (f7).

O contingente de segurança é dividido em quatro níveis de segurança: triagem, revista, validação do ingresso ou credencial na catraca e o acesso ao setor. Do total de seguranças que trabalham, 40% são mulheres. O trabalho começa com a triagem na área externa do sambódromo. São quatro pontos: Olavo Fontoura perto da Casa Verde, Olavo Fontoura do lado do Anhembi, do lado da Marginal com o Anhembi e do lado da Marginal com a Casa Verde. Desde a Avenida é feito um controle de acesso chamado triagem. Essa triagem é para verificar se a pessoa tem ingresso ou credencial, por isso não é feito revista. Para essa operação, que ocorre na área pública, a CET, Polícia Militar e Guarda Civil apoiam direcionando o público para o portão de seus setores. (f8).

Para a etapa da revista é usado detector de metal. E nos casos em que é encontrado algo, dependendo do produto ou objeto encontrado, o caso é levado para a Deatur (Delegacia do Turismo) que fica dentro do sambódromo (f9).

Uma torre móvel fica a três metros de altura, com várias câmeras e vai monitorando tanto do lado da Avenida Marginal Tietê quanto do lado da Avenida Olavo Fontoura. Algumas vezes as imagens dessas câmeras são cedidas (f10) para a Polícia Civil e Militar, para verificação e esclarecimento de algum fato ocorrido na área externa do evento.

Na terceira etapa, a empresa de segurança atua apoiando (f11) a ticketeira na catraca de liberação de ingressos.

Quando a empresa de segurança entrevistada começou a atuar no carnaval, teve o apoio e orientação da empresa de segurança que controla a passarela de desfile. Esta outra empresa compartilhou, além de informações técnicas, seu conhecimento de sambódromo, de relacionamento com as escolas e da prestação de serviços para a Liga. A empresa de segurança, diz que o relacionamento com as outras empresas de segurança que trabalham no sambódromo é muito bom. A comunicação é eficiente, a informação compartilhada (f12) e o sentimento de cooperação (f13) muito presente. Uma empresa sabe que pode contar com o apoio da outra.

Foi citado que, no primeiro ano de trabalho no sambódromo, a equipe da SPTuris, que atua no carnaval há mais de 30 anos, colaborou com o máximo de informações e orientações para que o trabalho da empresa de segurança fosse executado eficientemente. Para o entrevistado, há um forte clima de cooperação no ambiente organizacional.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: Empresa de segurança

É uma fornecedora de serviços que cuida da segurança e do acesso do público na área interna no sambódromo, fiscalizando as partes relacionadas à segurança.

Quando se observa a importância desse ator para a organização da rede do carnaval, é indiscutível que é um fornecedor necessário e obrigatório na rede, mas é uma função técnica de prestação de serviços. Não é um ator que atue no planejamento ou na organização do evento. É um ator que entra diretamente no período de execução do evento. Avaliando o peso desse ator para a organização do carnaval, atribui-se peso + (baixa importância) , ao se considerar que se este ator saísse da rede não colocaria a execução do evento em riscos de não acontecer.

Os fluxos de interação mais presentes nesta sub-rede ocorrem com atores públicos que orientam e fiscalizam as ações da empresa de segurança. A relação com a empresa que vende os ingressos (ticketeira) e a Liga se dá inteiramente pela prestação de serviços. Com as outras empresas de segurança, foi mencionado o compartilhamento de informações relacionadas à segurança e à cooperação entre estas empresas.

Embora haja um processo colaborativo junto às demais empresas de segurança, junto à empresa que faz a venda dos ingressos e controle das catracas, o processo de colaboração é restrito aos atores que trabalham no campo de atuação do ator.

A empresa de segurança é um ator que trabalha para que regras sejam obedecidas, que o evento transcorra dentro do que foi planejado.

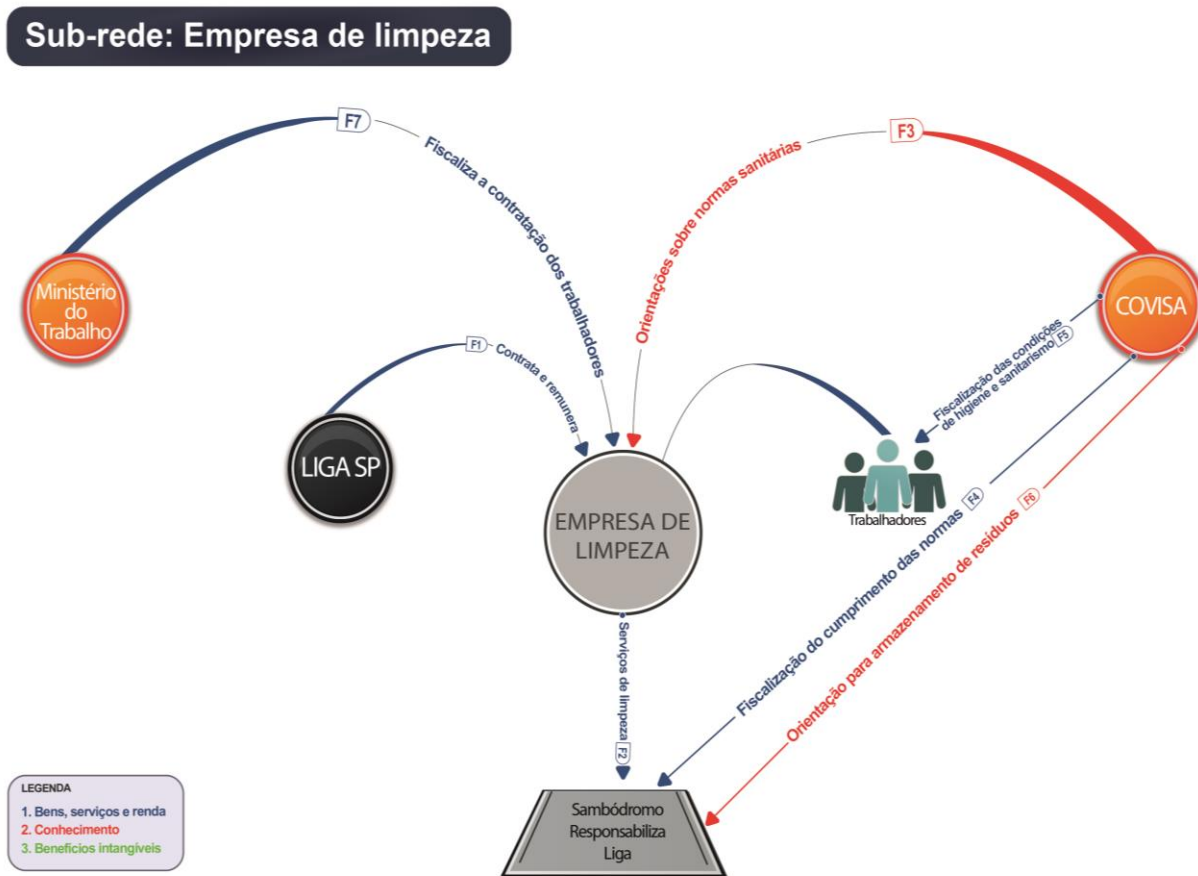
#### **4.2.11 Ator: Empresa de Limpeza**

O respondente da entrevista foi o proprietário de uma das empresas que presta serviços de limpeza no sambódromo nos desfiles oficiais.

Durante o carnaval, 2 empresas prestam serviços no sambódromo. Uma é a empresa que faz os serviços de limpeza do patrimônio do Anhembi e tem contrato com a SPTuris. E a outra é contratada pela Liga para zelar pelas áreas que são de responsabilidade da Liga. A empresa de limpeza raramente tem contato com a outra empresa que presta serviços no Anhembi para a SPTuris e, também, não há risco que uma empresa invada o espaço de outra para limpar.

A relação dessa empresa com a Liga iniciou por meio das relações sociais. Em 2009, uma pessoa que trabalhava na Liga indicou a empresa de limpeza para participar da concorrência organizada pela Liga para escolha do fornecedor que faria a limpeza nos dias do carnaval. A Figura 15 apresenta as interações da empresa de segurança, como poderá ser observado é a sub-rede com menos conexões.

Figura 15 — Sub-rede empresa de limpeza



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A Liga contrata, mediante remuneração, (f1) a empresa de limpeza para a prestação de serviços nos camarotes privados, banheiros das arquibancadas e áreas de circulação do público que são de responsabilidade da Liga (f2).

A empresa trabalha com uma equipe de 100 pessoas que costumam trabalhar em megaeventos. São trabalhadores eventuais. A maioria já trabalhou em vários carnavais.

A COVISA (Coordenadoria de Vigilância em Saúde) orienta e informa quanto ao cumprimento das normas de sanitário vigente em reuniões que ocorrem antes do evento (f3); fiscaliza as condições sanitárias dos ambientes (f4); as condições de higiene oferecidas aos trabalhadores da limpeza, principalmente nas questões de armazenamento de alimentos e lugar adequado para fazer as refeições (f5); fornece orientação durante o evento sobre o direcionamento dos resíduos que serão coletados e reciclados pelas cooperativas de reciclagem e orienta como fazer a separação do lixo (f6).

O Ministério do Trabalho fiscaliza se a contratação dos trabalhadores foi feita conforme a legislação prevê (f7).

A operação da limpeza é uma das operações mais simples da organização do sambódromo. A empresa de Limpeza tem poucas interações com outras organizações que preparam o sambódromo para o carnaval. O serviço de limpeza é muito restrito ao espaço que tem que ser limpo. A equipe é dividida em setores. Cada setor tem um chefe, um coordenador que lidera a equipe. São os coordenadores e líderes que transmitem as informações e o conhecimento para todos os outros colaboradores. Aos coordenadores também cabe a responsabilidade de fazer a fiscalização e garantir que o trabalho está sendo executado com eficiência. Basta que cada equipe mantenha seu setor limpo para que seja garantido o bom resultado do trabalho.

#### Análise dos dados coletados na sub-rede: Empresa de limpeza.

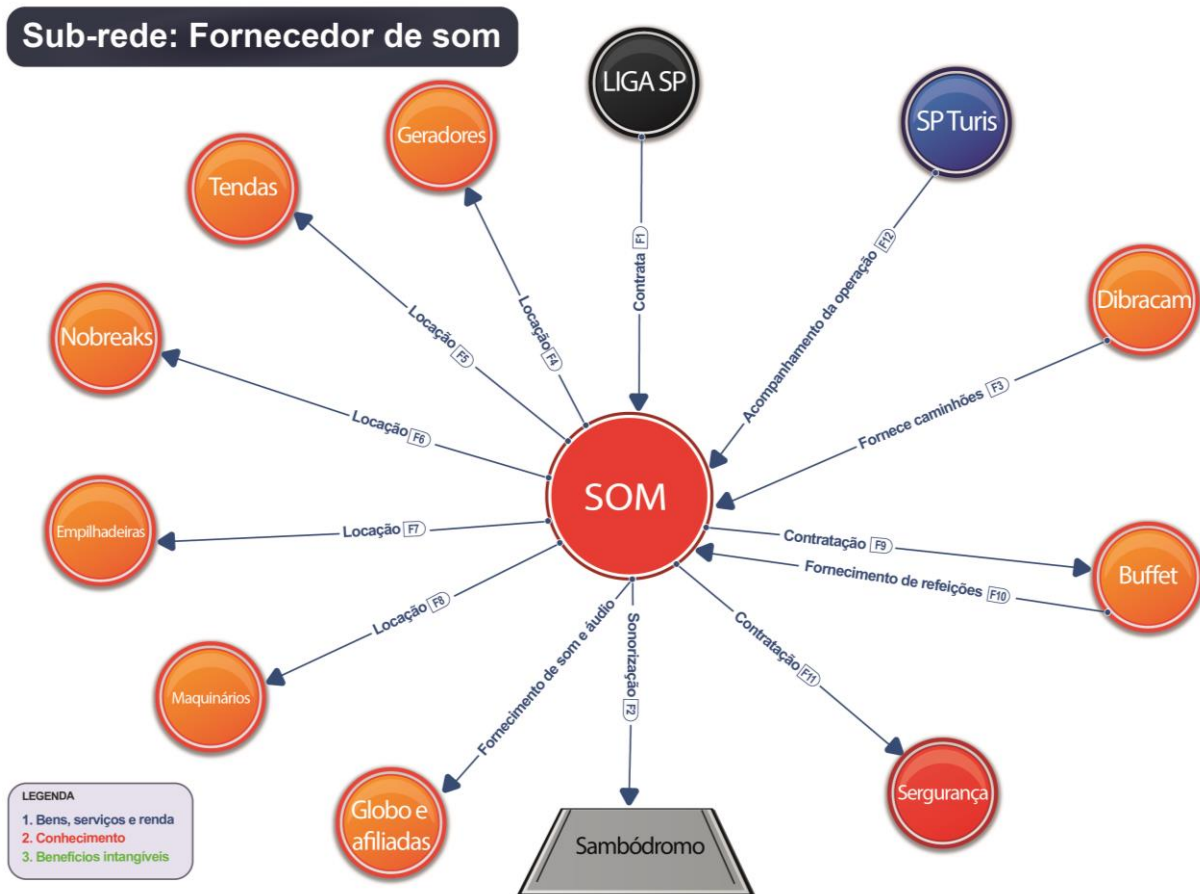
No carnaval ou em outro evento, é necessária a contratação de serviços de limpeza. Portanto, a empresa tem importância para a organização do evento. Porém, entre todas as empresas que foram entrevistadas, ficou evidente que a empresa de limpeza é o ator com menos importância na rede do carnaval. Não por conta da função limpeza, que é indispensável ao evento, mas, sim, porque o ator é quase invisível no evento. Mas, se não estiver faz falta, haverá a exigência da presença desse ator para a organização do evento.

A interação com os demais atores da rede é inexpressiva. Não foram identificadas trocas de cooperação ou colaboração. Os principais fluxos ocorrem com a Liga que a contrata e com os órgãos fiscalizadores fazem a orientação técnica e estabelecem as regras para o trabalho da empresa. Pelo que foi observado e avaliado, o ator desta rede recebeu peso + (baixa importância), porque sua participação na organização do evento é de baixa relevância.

#### **4.2.12 Ator: Empresa de sonorização.**

A pessoa indicada para falar da produção de sonorização do sambódromo como representante da empresa de sonorização foi a produtora responsável pelo projeto de sonorização das escolas de samba e do sambódromo nos desfiles oficiais.

Figura 16 — Empresa de sonorização



Fonte:Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A empresa responsável pela sonorização do sambódromo é contratada (f1) pela Liga desde 2008, sua função é fornecer o som para os desfiles das escolas, sinal de áudio para a transmissão da Rede Globo, para as afiliadas da Globo, para as rádios, para TVs a cabo, camarotes privados e todo o sambódromo (f2).

No primeiro ano de trabalho essa empresa criou e desenvolveu um projeto de sonorização geral para o sambódromo. Esse projeto foi criado pelos engenheiros da empresa. Desde 2008, a empresa usa o mesmo projeto e a cada ano vai aperfeiçoando e melhorando a qualidade dos equipamentos. Conforme o mercado lança novos equipamentos, com mais tecnologia e mais qualidade, os equipamentos de mesas de som, as caixas de som que são instaladas nas passarelas, o PA (*Public Adress*) que destina o som para a concentração na hora do “esquenta” (momentos das escolas antes do desfile, o momento de aquecimento), vão sendo substituídos por novos, caso ofereçam mais qualidade.

Os trabalhos começam no mês de novembro com a preparação da parte burocrática que envolve documentação, contratações e parcerias como a que é feita com a Dibracam Caminhões. A Dibracam fornece (f3) caminhões por meio de permuta e a empresa de sonorização monta uma estrutura para adaptar o som nos caminhões. É colocado carroceria, estrutura de alumínio, feito acabamento em lona de cristal e, após isso, instalado o som.

Para essa operação, a empresa de sonorização trabalha com uma equipe de 110 pessoas. A equipe é constituída por operadores de áudio, holdings, carregadores, técnicos, assistentes, motoristas dos caminhões.

Esses caminhões que comportam o som dos ensaios técnicos são montados ainda em dezembro. No início de janeiro, quando começam os ensaios técnicos, o som está instalado de forma a atender apenas a necessidade da escola, não contemplando sonorização para todo o sambódromo. Nos dois últimos finais de semana antes do carnaval, são feitos os ensaios com a sonorização completa na passarela, na concentração, nos espaços da Globo. Nesses ensaios, todas as escolas do grupo especial, participam e testam o som como se fosse o dia do desfile oficial. O feedback é feito escola a escola. E o arquivo do som testado e aprovado também é feito escola por escola e armazenado para utilização no dia do desfile.

Na parte de infraestrutura é montado um estúdio em containers. Esse estúdio fica atrás do recuo da bateria e os containers que contêm os equipamentos ficam espalhados pela passarela, concentração e dispersão.

São realizadas locações de: geradores (f4), tendas (f5), nobreaks (f6), empilhadeiras (f7) e maquinários (f8) necessários para os equipamentos funcionarem.

É contratado um buffet (f9) para servir o jantar e os lanches para toda equipe técnica (f10).

São contratados seguranças (f11) para toda a estrutura montada.

A SPTuris acompanha (f12) toda a operação da empresa de som, do início ao fim. Desde a medição do espaço para montagem do projeto, abastecimento de água para o buffet, pontos de energia e mais todas as ações necessárias para a produção.

Essa sub-rede tem uma interação técnica com praticamente todas as organizações que interage. São fluxos de contratação com prestação de serviços. O que prevalece é a entrega do serviço que foi contratado.

Análise dos dados coletados na sub-rede: Empresa de Sonorização.



Sua participação é fundamental para o espetáculo e para transmissão da tv e rádio. É uma atuação totalmente técnica, com interações que ocorrem com poucos atores da rede do carnaval como a tv, rádios, escolas e Liga. Esses fluxos são de fornecimento de som. As outras relações mais constantes ocorrem com fornecedores e profissionais que contrata para a oferta do som no sambódromo. A participação da empresa de sonorização na organização do carnaval é de baixa importância e por isso o ator recebeu peso +. Embora considere-se que a experiência e conhecimento em fazer a sonorização do evento com qualidade há 10 anos sejam importantes para o evento, não se pode atribuir a esse fator a característica de relevância para a organização do evento.

#### **4.2.13 Ator: Escolas de samba**

O entrevistado convidado para responder a pesquisa foi o presidente da bicampeã do carnaval nos anos de 2017 e 2018. O presidente atua na gestão da escola há 30 anos e há 6 anos ocupa o cargo de presidente.

O Grêmio Recreativo Escola de Samba Acadêmicos do Tatuapé é uma escola com 67 anos de existência. Sua quadra é localizada embaixo de um viaduto no bairro do Tatuapé, zona leste de São Paulo.

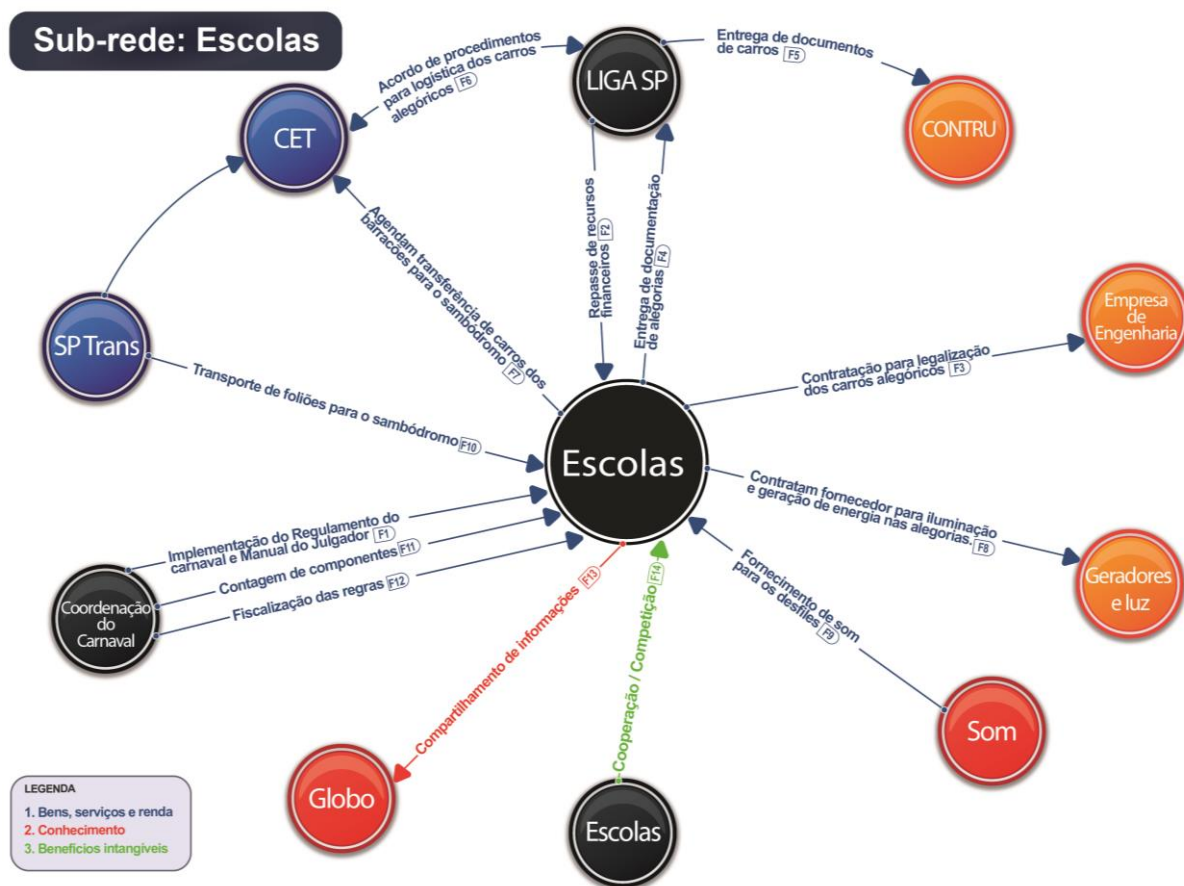
A escola vem conquistando, nos últimos anos, um histórico de gestão profissional e transparente, fruto do trabalho de uma diretoria que conta com empresários de vários segmentos do mercado.

Os desfiles das escolas são regidos por dois documentos, um documento é o Regulamento Oficial do desfile e o outro é o Manual do Julgador. O Regulamento diz o que cada escola tem que fazer, o que que cada escola não pode fazer e quais são as penalidades para cada uma das infrações cometidas. O Manual do Julgador tem nove quesitos com descrição detalhada de como a escola será julgada. Estes dois documentos oficiais do carnaval regem as regras dos desfiles. Todos os desfiles das escolas são orientados e regrados por estes documentos implementados (f1) pela coordenação do carnaval, área subordinada à Liga, composta por um representante de cada escola de samba e responsável pelo processo de julgamento dos desfiles.

A Figura 17 apresenta os principais fluxos de interações das escolas de samba.



Figura 17 — Sub-rede Escolas de Samba



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

Para confirmar que o julgador seguiu as orientações previstas no Regulamento e no Manual, a Liga posiciona câmeras captando a imagem do mesmo local onde o jurado está julgando. O jurado quando tira pontos de uma escola, precisa justificar o motivo da atribuição de determinada nota. A justificativa do jurado pode ser corroborada ou não com as imagens registradas pelas câmeras que têm o mesmo campo de visão.

O carnaval começa a ser planejado um ano antes do dia do desfile. Comumente 10 dias após o resultado do carnaval, já se começa a planejar o carnaval do próximo ano. Quando o planejamento inicia, a única certeza de receita financeira são os repasses proveniente do contrato com a Globo que tem durabilidade de 5 anos e o da venda de ingressos. O contrato com a Prefeitura é feito anualmente e normalmente apenas no mês de agosto. O que faz com que as escolas projetem um espetáculo, sem ter certeza que conseguirão os recursos orçamentários em sua totalidade.

Embora, sem confirmação no ato do planejamento do espetáculo, as escolas anualmente têm recebido receitas das verbas de patrocínios de outras empresas. Os recursos que vêm do contrato com a Globo, da venda de ingressos, da venda de espaços para montagem de camarotes privados como o Camarote Brahma e patrocínios são repassados pela Liga (f2) para as escolas de samba.

As escolas de samba começam a utilizar o sambódromo normalmente dois meses antes do dia do desfile. O contrato entre a SPTuris e a Liga estabelece o número de datas que as escolas de samba utilizarão o sambódromo na preparação para o dia do desfile.

Para a montagem das estruturas dos carros alegóricos, as escolas contratam (f3) uma empresa de engenharia. Essa empresa é responsável pela documentação e estrutura dos carros alegóricos. Cada carro tem que ter obrigatoriamente uma ART (Anotação de Responsabilidade Técnica). Essa documentação é entregue para a Liga (f4) que tem a responsabilidade de entregar (f5) para o CONTRU (Controle do Uso de Imóveis), órgão que atua na fiscalização da segurança das edificações na cidade de São Paulo.

Para levar os carros alegóricos para o sambódromo a Liga faz o contato com a CET para acordar (f6) os procedimentos. Uma vez feito isso, as escolas montam uma planilha com o dia que cada uma transportará seus carros e agendam (f7) com a CET os dias de cada escola, para que a CET providencie o fechamento das ruas e acompanhe os traslados. Esse transporte ocorre de meia noite até as 6 horas da manhã. Nem antes ou depois desses horários.

13 dias antes do desfile os carros alegóricos vão para o sambódromo; os que vão desfilar na sexta-feira vão direto para concentração e os que vão desfilar no sábado vão para o terreno da Aeronáutica.

As escolas contratam (f8) uma empresa de iluminação e geradores de energia para gerarem a luz dos carros alegóricos durante o desfile. Cada carro tem um projeto de iluminação e um gerador para a luz, máquina de soltar papel e bombas de serpentina.

O som é de responsabilidade da Liga que contrata uma empresa para fornecer o som (f9) para todas as escolas. Cada escola faz o seu projeto de sonorização, os técnicos da empresa vão à escola equalizar os microfones, os cabos e testam nos dias de ensaios. Sendo aprovado pelas escolas, é gravado e colocado nos sistemas da empresa de sonorização o arquivo de sonorização de cada escola.

Para o transporte dos foliões para o sambódromo é feita uma logística com a CET e SPtrans por meio da Liga (f10). As escolas chegam estimadamente 3 horas antes do desfile, se não houver contratemplos como chuva ou outros fatores que possam atrasar o trajeto.

Uma escola de samba do grupo especial tem que desfilar com, no mínimo, 2 mil componentes fantasiados. As alas de convidados, por exemplo, não entram nessa contagem, precisa ter 2 mil componentes concorrendo, sendo julgados e avaliados. Algumas alas também têm número mínimo de componentes, como é o caso da ala das baianas que tem que desfilar com no mínimo 50 baianas. Essa contagem (f11) de componentes é feita pela coordenação de carnaval, que é subordinada à Liga e que é composta por um componente de cada escola.

O regulamento prevê o início do desfile, mas na prática existe uma exceção a essa regra para atender à solicitação da TV Globo que define o horário conforme sua programação: a primeira escola tem horário para iniciar conforme a orientação da Globo. As demais vão se encaixando ao horário de desfile da escola que antecedeu porque a escola tem, no mínimo, 55 minutos e, no máximo, 65 minutos. Iniciado o desfile da primeira escola, quando o último componente da primeira escola passar no meio do sambódromo, o portão da entrada na passarela de desfile vai fechar. Nesse momento, a escola que desfilará na sequência já estará em formação na concentração. O locutor do sambódromo dará o microfone para a escola começar o esquentado, que é o momento que normalmente o presidente da escola se dirige para agradecer a comunidade e o intérprete canta alguns sambas antigos e o que será apresentado. O som do esquentado é programado para ser ouvido apenas na concentração, para não prejudicar o desfile da escola que ainda está na passarela. Quando o último componente passa na faixa que fica no final do sambódromo, acabou o desfile da primeira escola e o som que estava com essa escola, volta completamente para a escola que está na concentração. A Liga faz o controle do portão e do som, mas, a escola faz o controle do tempo do cronômetro do Anhembi. O tempo de intervalo é de 10 minutos. O que define o horário de início da segunda escola é o término da primeira. Essa ação é fiscalizada (f12) pela coordenação do carnaval.

A contrato da transmissão é feito entre a Globo e a Liga, mas a partir do momento que a Liga assina esse acordo e a Globo passa a ser a detentora dos direitos de transmissão, a Globo passa a falar diretamente com as escolas para tratar do conteúdo do carnaval.

Todas as escolas, isoladamente, fazem uma reunião com a TV Globo que é a reunião de passagem das informações (f13) sobre os momentos-chaves ou mais importantes da apresentação. Essa reunião normalmente acontece 10 dias antes do carnaval. A Globo vai em cada escola, com a equipe de comentaristas e pessoal da técnica. Nessa reunião, eles pedem para escola orientar como devem comentar os momentos mais relevantes do desfile. As informações que as escolas passam são transcritas e usadas pelos comentaristas no momento da transmissão.

Para a escola é importante transmitir as informações do espetáculo, para que as pessoas que assistem à transmissão possam, realmente, entender o desfile e o desenvolvimento do enredo. Embora a transmissão do desfile não contribua para a escola ser campeã, é importante que a escola seja bem vista por mais de 8 milhões de pessoas que assistem à transmissão.

A entrevistada afirma ter conquistado o bicampeonato em um período que o carnaval tem desfiles grandiosos das escolas concorrentes, ao buscar a perfeição técnica. O resultado positivo aconteceu quando a escola buscou fazer o que suas concorrentes faziam com excelência. Para isso a escola analisou os pontos fortes de suas concorrentes e, a partir disso, seu carnaval entrou na lista dos 6 melhores entre as 14 escolas que disputam o grupo especial.

O fator emocional e o equilíbrio para entrar na passarela são muito importantes e, por saber disso, algumas escolas fazem pressão emocional em outras escolas. No grupo especial são 14 escolas, embora não seja frequente, pode acontecer que uma escola concorrente use de alguma tática para causar tensão ou nervosismo na escola que desfilará na sequência.

Porém, embora todas sejam concorrentes, a cooperação (f14) entre as escolas é também facilmente percebida. Principalmente se for em um momento de grande dificuldade para o desfile.

#### Análise dos dados coletado na sub-rede: Escolas de Samba.

As escolas representam a parte principal do carnaval. As escolas são responsáveis em fazer o show e não em produzir o espaço do show.

As principais trocas nesta sub-rede acontecem entre as próprias escolas e com a Liga/Coordenação de carnaval. As escolas tomam decisões sobre as regras do desfile e cooperam com outras escolas quando há necessidade e concorrem diretamente umas com outras, pois pertencem ao mesmo grupo.

As escolas não participam diretamente da organização do evento. Mas, influenciam na organização. A preparação da concentração, passarela e dispersão seguem as regras estabelecidas pelas escolas no regulamento do carnaval. Serviços como segurança da passarela, limpeza de pista, sonorização e uso de guindastes são disponibilizados para atender as necessidades das escolas para os desfiles.

A importância das escolas na organização do evento é identificada mais facilmente pela influência nas regras do jogo. O que as escolas fazem no sambódromo influencia na avaliação do carnaval. Como as escolas se comportam influencia nas ações da Liga e no trabalho desenvolvido pela Globo. Portanto, embora as escolas não trabalhem diretamente na produção do sambódromo, são atores relevantes para organização do evento e por isso recebem peso +++ (média importância).

### **4.3 Diagrama dos fluxos de atores e interações mais relevantes para a organização do carnaval**

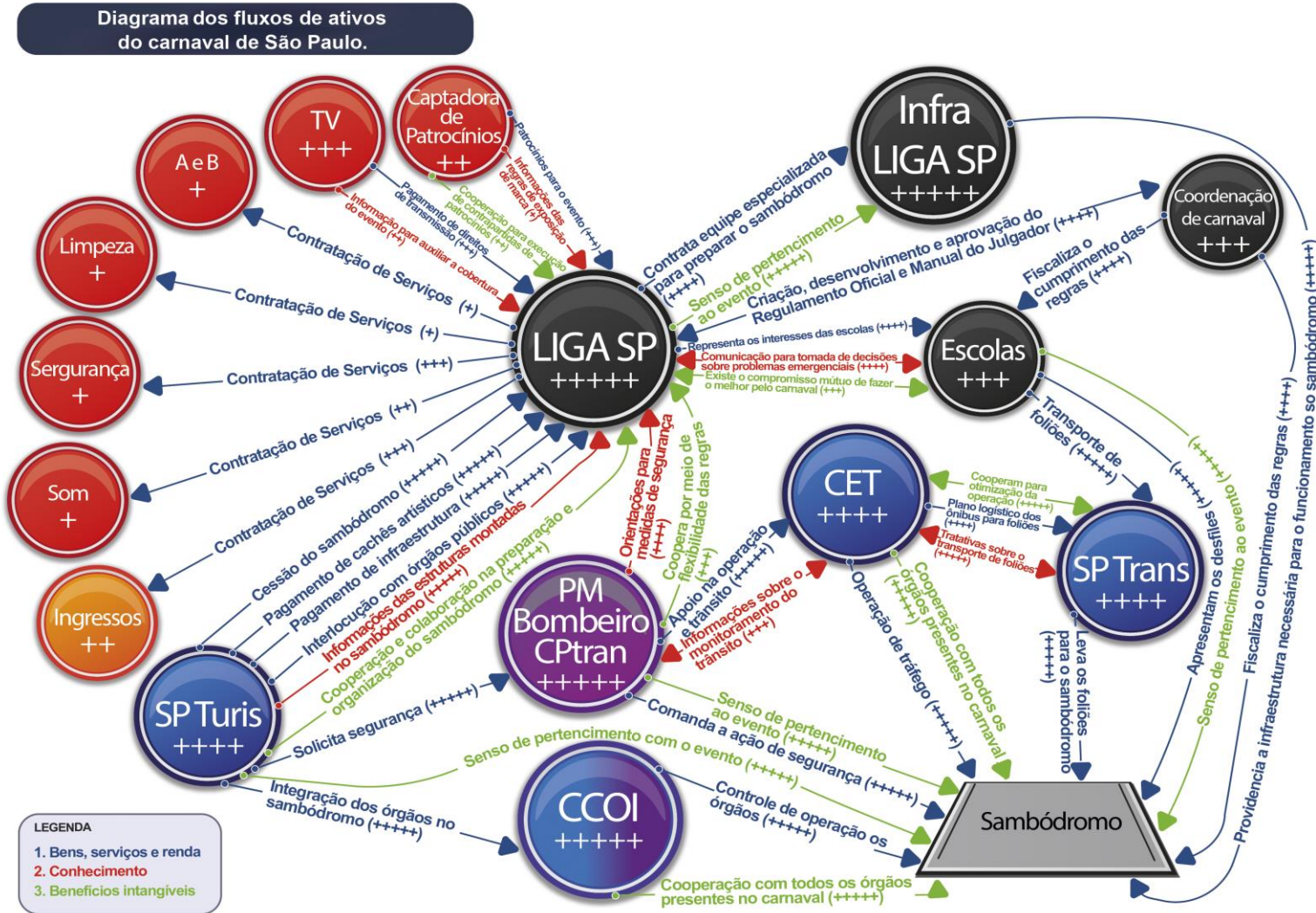
Após a análise das sub-redes retirou-se o ou os fluxos mais relevantes para organização do carnaval. A Figura 18 mostra os atores e fluxos mais importantes, aqueles que, se fossem excluídos da rede, gerariam conflitos e problemas na organização. A rede contém 16 atores, porque entraram atores essenciais identificados nas entrevistas das sub-redes.

Assim como nas sub-redes, nesta rede a posição dos atores não caracteriza hierarquia: a proximidade ou distância de um para o outro, não caracteriza as relações.

Neste diagrama das interações mais relevantes foi atribuído também o peso para os fluxos, com a finalidade de identificar quais são os fluxos mais importantes para que o carnaval aconteça.



Figura 18 — Diagrama dos fluxos de ativos do carnaval de São Paulo.



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

Colocou-se o ator responsável pela venda de ingressos, por ele ter a responsabilidade de trazer e receber o público que assiste aos desfiles. Este ator vende os ingressos pela internet a partir do mês de setembro, nos dias que antecedem os desfiles e, nos dias do desfile, vende os ingressos em bilheterias montadas no Anhembi. Tem também como responsabilidade implementar e controlar todo o acesso do público pagante no sambódromo.

Colocou-se o CCOI (Centro de Controle Operacional Integrado) pela importância da presença dos órgãos públicos no evento que recebe mais de 60 mil pessoas por dia. No CCOI, as operações funcionam de forma integrada e colaborativa. Dentro do CCOI estão: Deatur (Delegacia de Atendimento ao Turista), DIPOL (Departamento de Inteligência da Polícia Civil), DENARC (Departamento Estadual de Investigações Sobre Narcóticos), Polícia Militar, Polícia Civil – Instituto de Criminalística (IC) e Instituto Médico Legal (IML), GCM (Guarda Civil Metropolitana, Subprefeituras, Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações), CET e CGE (Centro de Gerenciamento de Emergências). É imprescindível que os envolvidos interajam e compartilhem informações necessárias para identificarem a melhor forma de trabalhar. Os órgãos têm que saber do que ocorre em todos os setores do evento para ver onde vão concentrar mais esforços. Então cada detalhe que é mudado tem que ser de conhecimento de todos, porque envolve o plano operacional que é integrado.

Colocou-se a Coordenação do carnaval, pois cabe a esta área garantir o cumprimento das regras de desfiles previstas no Manual do Julgador e no Regulamento do Desfile. Esta é a área também responsável pela formação dos jurados, fiscalização das escolas e integridade do processo de julgamento.

Visando identificar as moedas de valor mais presentes na rede foram separados os três tipos de moedas por tipos e quantidade de pesos.

Nos [fluxos de Bens, serviços e rendas](#) foram identificados:

- 02 fluxos de baixa importância.
- 01 fluxo de média baixa importância
- 04 fluxos de média importância
- 06 fluxos de média alta importância
- 14 fluxos de alta importância

Entre os fluxos de alta importância de bens, serviços e rendas destacam-se o repasse que a Prefeitura faz por meio da SPTuris para apoiar financeiramente as escolas produzirem o espetáculo, a cessão do sambódromo, o patrocínio da infraestrutura para o sambódromo, as operações de segurança, logística de foliões, os desfiles, o Manual e Regulamento do carnaval como definidores de regras.

Nos fluxos de **Conhecimento** foram identificados:

- 01 fluxo de baixa importância.
- 01 fluxo de média baixa importância
- 01 fluxo de média importância
- 02 fluxos de média alta importância
- 02 fluxos de alta importância

Entre os fluxos de média e alta importância de conhecimento destacam-se o compartilhamento de informações referentes à segurança, logística de foliões, informações do monitoramento do trânsito, informações para montagem de estruturas e informações necessárias para tomada de decisões entre a Liga e as Escolas de Samba.

Nos fluxos de **Benefícios intangíveis**

- 00 fluxo de baixa importância.
- 01 fluxo de média baixa importância
- 02 fluxos de média importância
- 00 fluxo de média alta importância
- 08 fluxos de alta importância

Entre os fluxos intangíveis de alta importância, destacam-se a cooperação e colaboração entre a Liga e a SPTuris, que se mantém do início ao fim do carnaval. A colaboração entre os órgãos, o senso de pertencimento é que mantém o comprometimento dos órgãos, da Liga e Escolas.

A rede mostra os fluxos de serviços de contratação de empresas privadas como o ativo principal dessas relações. Esses contratos são os mecanismos que regulam essas relações. A rede mostra que fluxos de conhecimento e intangíveis como cooperação são mais fortemente presentes nas relações entre as empresas públicas



e órgãos, mas, não entre as empresas privadas. Os órgãos e empresas públicas trabalham desde o início do planejamento operacional em sistema de cooperação e troca de informação. As empresas privadas trabalham mais isoladamente e só se comunicam quando é necessário, não havendo trocas de informação das operações individuais. A cooperação é mais influenciada pelas obrigações contratuais em fazer um bom serviço do que por senso de pertencimento ao evento. Diferente dos órgãos que têm este senso de pertencer ao evento e, por isso, manifestam mais compromisso em colaborar.

#### **4.4 Análise dos fluxos de ativos considerados mais importantes**

A organização de um evento do tamanho do carnaval conecta e integra atividades diversas e une o público e o privado em ações interdependentes. Todos os atores que apareceram neste trabalho são relevantes para o carnaval, mesmo os que não foram investigados.

Cada um destes atores exerce uma função importante, mas alguns exercem funções indispensáveis. Os fluxos mais importantes entre os relevantes são as ações que não podem deixar de ocorrer sob o risco de o carnaval não acontecer.

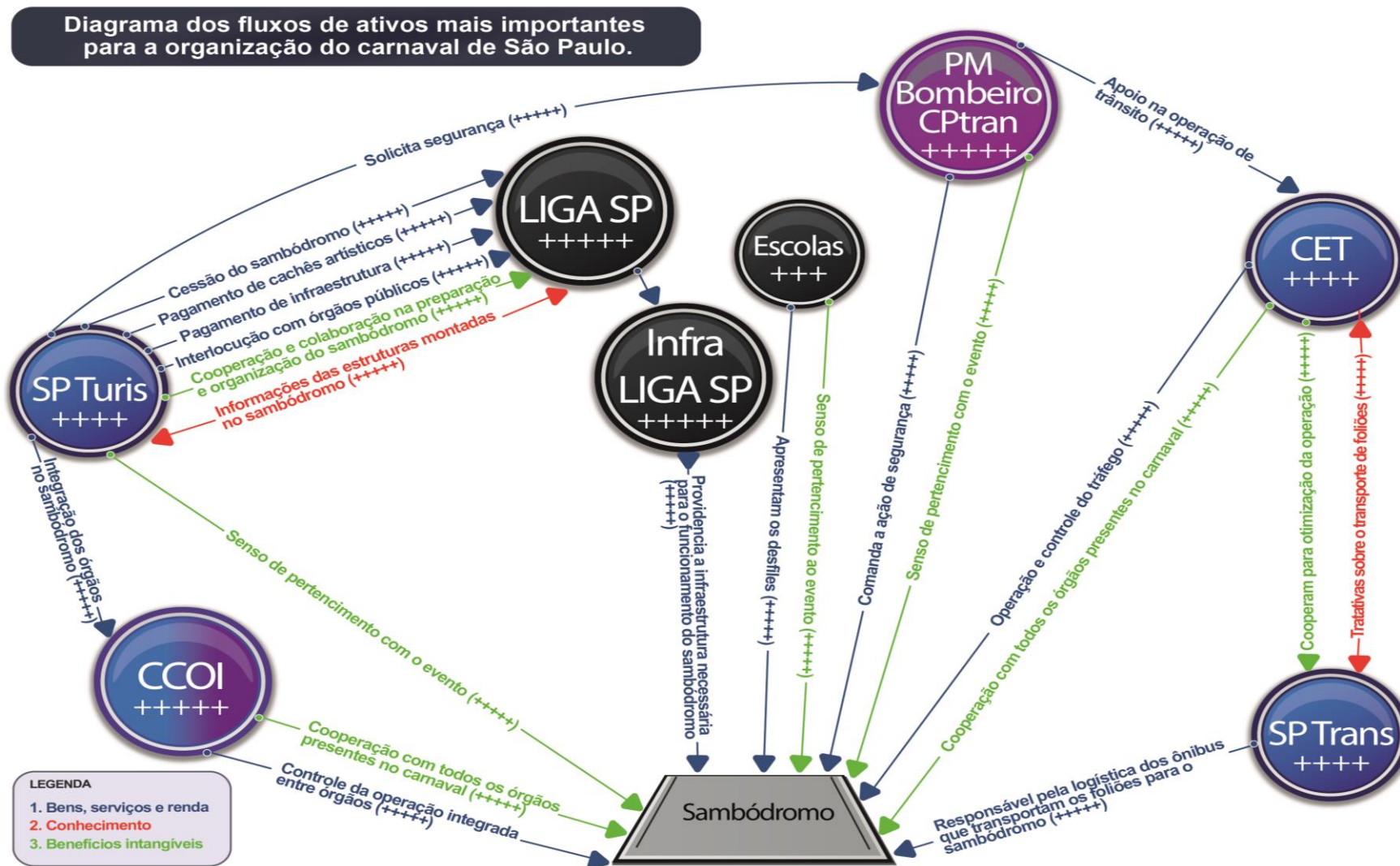
Alguns atores de peso de importância média e média alta estão presentes na imagem que mostra os fluxos mais importantes devido ao fluxo que provém destes atores ter peso de alta importância. A diferença entre a importância dos atores pode ser notada pelo tamanho dos círculos. Atores de peso de alta importância estão dentro dos maiores círculos.

A rede de ativos mais importantes tem 13 fluxos de bens, serviços e rendas, 2 fluxos de conhecimento e 7 fluxos de benefícios intangíveis. Isso caracteriza que a rede tem um grau de formalidade com expressiva presença de comprometimento, colaboração, cooperação e senso de pertencimento nas relações dos atores que têm as maiores responsabilidades em fazer o carnaval acontecer.

A formalidade identificada expressivamente na rede pode ser atribuída, principalmente, pela presença de atores públicos e empresas públicas que executam seu trabalho seguindo Normativas Legais.

A Figura 19 mostra os fluxos determinantes para que o carnaval ocorra. Neste diagrama são apresentados apenas os fluxos de alta importância para fazer o carnaval acontecer.

Figura 19 — Diagrama dos fluxos de ativos importantes para a organização do carnaval de São Paulo.



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa, com base em Allee (2000)

A SPTuris, embora apareça na rede com 6 interações de peso de alta importância, obteve um peso de média alta porque se trata de uma empresa que exerce na organização do evento o papel de intermediadora. As ações que a SPTuris promove são imprescindíveis para o evento. Mas, a SPTuris não. Desde que as ações como pagamento de cachês artísticos sejam realizadas pela Prefeitura de São Paulo, não importa qual será a organização pagadora ou qual fará a interlocução entre a Liga e os órgãos. A empresa tem uma história que precede a fundação da Liga à frente do carnaval. Uma trajetória de décadas envolvidas com o evento. O fluxo intangível de peso de alta importância mostra a relevância do senso de pertencimento da SPTuris que é manifestado pelo comprometimento que a empresa tem com o sucesso do evento.

O CCOI (Centro de Controle de Operações Integradas) tem, como principal ação, a integração entre os órgãos de envolvidos no evento, a fim de centralizar informações e dar auxílio nas ações diretas. Os técnicos em monitoramento do CCOI ficam no sambódromo durante o evento registrando ocorrências e reforçando acionamentos com todos os órgãos envolvidos no carnaval. Equipes de fiscalização, apreensão, desfazimento, transporte, Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Guarda Civil Metropolitana (GCM), Companhia de Engenharia e Tráfego (CET), entre outros órgãos, compõem a ação integrada. Pela importância dessa integração o CCOI obteve peso de alta importância e a integração também.

A Liga é a anfitriã da festa. A realizadora do evento. A que responde civil e criminalmente pelo evento. É a organização que representa oficialmente todas as escolas do grupo especial e responsável por receber o público que assiste às apresentações das escolas. A Liga é o ator com o maior número de conexões e o maior número de interações. É a organização que mais se compromete e se dedica ao evento.

O setor de infraestrutura apareceu na rede como mais um ator do carnaval devido à função exercida. É o ator que primeiro começa a trabalhar no sambódromo e o último que termina. Montagem, produção e desmontagem. É uma função imprescindível na preparação do sambódromo e pela responsabilidade atribuída ator e fluxo receberam pesos de alta importância.

As escolas receberam peso de importância média por não atuarem diretamente na organização do evento. Mas, apareceram nesta rede de fluxos mais importantes

porque entregam o produto do carnaval, o espetáculo. Os desfiles têm peso de alta importância.

A PM/Bombeiros e CPtrans tiveram peso de alta importância porque não se pode realizar um evento público sem a presença da polícia. Suas ações também tiveram atribuições de peso de alta importância porque são responsáveis pela segurança do público. É a área que cuida dos detalhes para que a vida das pessoas esteja protegida. Além disso, o envolvimento e dedicação da Polícia em fazer o evento demonstra como se sentem parte do processo de organização do evento.

A CET recebeu peso de média importância, porque sua operação envolve exclusivamente as ruas e não o sambódromo diretamente. Mas, sua função e interação receberam peso de alta importância pela complexidade da operação, sem a qual poderia acontecer confusão e desordem na chegada e na saída do público ao sambódromo. A CET conta com o apoio da PM por meio da CPtran durante toda a operação. Este apoio é importante para garantir que não haverá descumprimento das regras e orientações passadas pela CET para o público. Caso ocorra alguma infração quem aplica a Lei é a CPtran.

A SPtrans também recebeu peso de média importância por não atuar diretamente no sambódromo, mas, sua função recebeu peso de alta importância devido à ação de transportar os componentes das escolas para o sambódromo nos horários solicitados pela Liga. É uma ação muito complexa quanto se trata de centenas de ônibus com o mesmo destino. As tratativas entre a CET e SPtrans também receberam peso de alta importância devido à complexidade do plano operacional que trata da logística dos foliões que se concentram nas quadras das escolas distribuídas por todas as regiões da cidade de São Paulo.

#### **4.5 Discussão Teórica**

A teoria que fundamentou esta pesquisa define que a governança é construída por meio das relações entre os atores da rede e só pode ser identificada *ex post* a partir do movimento da rede. Montenegro e Bulgacov (2014) afirmam que para uma investigação ter eficácia, devem se considerar os elementos que contribuem para que as interações aconteçam e os instrumentos que influenciam o comportamento dos atores nas translações. Montenegro e Bulgacov (2014) consideram que a identificação de documentos e sistemas é essencial para compreensão da governança da rede. Ao

usar a TAR (Teoria Ator Rede), como base teórica desta pesquisa, foi possível identificar os elementos que direcionam ou influenciam as ações dos atores na rede. Com base na TAR, buscou-se por instrumentos normativos que regem, delimitam e controlam o comportamento dos atores da rede. Estes elementos foram encontrados e apresentados no item 4.1. Os atores públicos seguem Leis, Decretos, Normas e Portarias que orientam o que deve ser feito para o carnaval acontecer com segurança e dentro da legalidade. Esses elementos formais são obrigatórios, sujeitos à fiscalização e, quando não são cumpridos, podem acarretar danos e penalidades para os organizadores do evento, incluindo possibilidade de interdição, suspensão ou a não liberação do carnaval. Entre as principais regras estabelecidas destacam-se as de segurança do público, sistemas de segurança contra incêndio, rotas de fuga, planos de atenção médica, armazenamento e manipulação de alimentos para evitar que o público seja contaminado, regras para o acesso de portadores de deficiência e código de obras e edificações para as construções que são feitas no sambódromo. Os atores privados são orientados pelo que foi estabelecido em contrato. É comum se recorrer ao contrato para verificar o que um ator deve ou não fazer. Como exemplo, relações fortemente orientadas por contratos, podem-se citar a Globo e a Liga, a Captadora e os Patrocinadores, os contratos entre a Liga e seus fornecedores. As escolas de samba e Liga atuam com atenção ao Regulamento do Carnaval e Manual do Julgador. Como pode-se perceber, são instrumentos que ditam as regras, que estabelecem padrões, que orientam como os atores têm que proceder. A governança do carnaval é diretamente impactada por esses instrumentos que determinam o que os atores precisam fazer para o evento acontecer. É pelo que está estabelecido nestes instrumentos que se controlam e fiscalizam as ações dos atores. Esses documentos direcionam a organização do evento e determinam como deve ser.

A pesquisa mostrou que os mecanismos formais que influenciam o comportamento dos atores não são suficientes para explicar a governança da rede. À medida que os atores se movimentam, surgem situações que não estão previstas nos mecanismos de regulamentação como contratos. Essas situações são resolvidas por meio das relações sociais de um ator com outro ator ou de um ator com outros atores. É o que ocorre, por exemplo, nas relações com os patrocinadores. Os deveres e obrigações de cada parte estão previstos em contrato, mas, com frequência as empresas patrocinadoras tendem a fazer pedidos extras para maximizarem as vantagens obtidas pelos seus investimentos. Em situações como essa é necessário

que a Liga controle a concessão destes pedidos para não gerar novas despesas de contrapartidas e paralelamente as áreas jurídicas e de compliance das patrocinadoras acompanham as interações, para garantir que as ações não desabonem a conduta das empresas patrocinadoras. Este exemplo confirma a afirmativa de Montenegro (2013) que a governança é construída pela formalidade, mas também pela informalidade que emerge nas práticas dos atores.

Allee (2002) afirma que a rede de valor é o agrupamento de trocas entre pessoas e organizações que percebem vantagem ou benefício em compartilharem bens e serviços e colaborarem entre si. A cooperação presente nas relações entre os atores da rede é a responsável por ajudar a resolver conflitos que surgem durante a preparação do evento. A cooperação é resultado da percepção dos atores em perceberem as vantagens ou benefícios em colaborar com o resultado geral do evento.

Pelos relatos descritos nas entrevistas, interpretou-se que os atores públicos (em cores lilás e azuis nas figuras) têm mais disposição a cooperar com outros atores, sejam públicos ou privados. O ator público tem um comprometimento maior que a obrigação de ser eficiente. No ator público foi mais perceptível a valorização da cooperação e colaboração como elementos que contribuem para o resultado que se espera da rede e que ele se sente parte integrante do processo, inclusive da construção desse formato profissionalizado que o carnaval adquiriu.

Foi identificado que os atores privados têm mais preocupação com suas funções e com o que estabelecem seus contratos. É evidente que um ator não se exime de colaborar ou cooperar com outro ator se a ausência de cooperação trazer danos ao evento. Mas, o que se percebe é que os atores privados não se integram ou trabalham em parceria como ocorre com os atores públicos. A cooperação entre atores privados ocorre com mais evidência entre aqueles que têm mais proximidade nas relações sociais.

Cada ator cumpre sua função, mas a relação de interdependência o faz diretamente ou indiretamente atuar nas funções de outros atores. Essa atuação pode ser espontaneamente colaborativa e, algumas vezes, pode ser involuntária, mas, independentemente de qual seja a forma de cooperar, um ator acabará sempre colaborando com o outro, pois perceberá as vantagens da cooperação e a desvantagem da não cooperação. A percepção do ator sobre os ganhos de curto e longo prazo influenciam a tomada de decisão. A compreensão que seu

comportamento e a relação com outros atores, pode influenciar em sua reputação ou negócio, determina sua permanência ou não na produção do evento.

Com exceção da SPTrans e da CET nem um dos atores se enxerga trabalhando em rede. Nas entrevistas percebeu-se que podem ocorrer situações como: Ator A identifica ator B como elo ou ponto de conexão na rede, mas, o B não identifica o ator A. Foi percebido, também, que nem sempre os atores veem um fluxo da mesma maneira. Um exemplo é a PM afirmar que precisa aprovar o plano operacional da CET, mas, a CET, ao ser questionada sobre isso na entrevista, disse não haver necessidade de aprovação da PM em seu planejamento.

Nas relações entre atores públicos e atores privados percebeu-se mais a troca de informações, principalmente orientações dos atores públicos para os privados. O privado tende a seguir as orientações passadas pelos agentes públicos e executá-las, com isso o ator privado adquire o conhecimento e incorpora o que aprendeu no aperfeiçoamento de seu trabalho. Allee (2000) cita que a dinâmica das relações ajuda a explicar a rede de valor formada por agências públicas, organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

É importante ressaltar que o carnaval é um evento muito complexo operacionalmente. É possível que mesmo os atores envolvidos na organização do evento não tenham noção da complexidade de fazer o evento. Os atores sabem de suas responsabilidades e com quem se comunicar, mas poucos são os que sabem como o evento funciona. Normalmente, o conhecimento está muito relacionado a áreas específicas ou a grupos específicos. O compartilhamento de informações é direcionado para o ator que precisa da informação.

A função dos atores se baseia em mecanismos estabelecidos de conduta, mas esses mecanismos não são suficientes para orientá-los nas situações que surgem nas translações. A função do ator o direciona para um ambiente onde ele percebe que está atrelado a um contexto social, com princípios estabelecidos implicitamente. Os princípios não documentados e existentes na rede guiam as ações dos atores, enfatizando a importância de ações colaborativas e comprometimento.

A identificação das trocas, permitiu enxergar a existência de normas, que levam os atores a serem influenciados a agirem de acordo com o que se espera de cada um. Por meio da identificação dos ativos compartilhados entre os atores foi possível identificar as variáveis racionais (trocas de bens e serviços), institucionais (coordenação, autoridade e poder) e sociais (comprometimento, colaboração e troca

de informações) construída nas interações. Montenegro (2013) defende que a governança é construída pela formalidade institucional e racional, mas também pela informalidade que emerge nas relações sociais. Essa foi a base teórica que fundamentou e direcionou essa pesquisa.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta dissertação foi contribuir com a descrição da governança da rede do carnaval de São Paulo. O tema da pesquisa foi motivado pelo interesse em compreender como uma rede temporária formada por organizações públicas, privadas e da sociedade civil se une para organizar um dos maiores eventos da cidade de São Paulo.

O problema da pesquisa foi respondido por meio da apresentação da descrição das principais trocas compartilhadas entre os atores que organizam e preparam o evento. A metodologia usada no trabalho identificou as trocas feitas entre os atores da rede e os benefícios que esses atores recebem por meio das trocas. A metodologia não se limitou a apresentar as interações de forma teórica, os fluxos foram apresentados por meio da identificação de ações, emoções, informações e operações que ocorrem na rede.

As trocas permitiram compreender como a rede temporária se forma e reúne atores públicos e privados em prol do objetivo em comum. A contribuição para descrição da governança se deu pela apresentação dos mecanismos formais e informais que orientam o comportamento dos atores na rede, permitem verificar se eles estão cumprindo com seus papéis, se estão trabalhando conforme os procedimentos técnicos estabelecidos e se estão comprometidos em fazer o evento acontecer.

Os objetivos específicos foram atingidos parcialmente. À medida que as entrevistas foram acontecendo, foi-se percebendo que não seria possível identificar todas as conexões dos atores investigados. As principais foram observadas. Alguns atores como a Liga, Globo, SPTuris e empresas de alimentos e bebidas, por exemplo, têm um alto número de conexões. Conforme dito na entrevista da Globo, há uma estimativa de contratação de 40 fornecedores, os quais não foi possível identificar, na entrevista, nem 50%.

Com relação aos mecanismos institucionais de governança foi possível identificar os mais influentes na liberação do evento, especialmente em questões de infraestrutura e segurança.

Os objetivos de identificação da coordenação e orientação dos relacionamentos, mapeamento das trocas e identificação dos atores não humanos que influenciam a governança da rede foram atingidos.

A importância deste trabalho foi contribuir com a propagação do tema carnaval na área de administração: apresentou informações sobre a gestão do principal evento de cultura popular de São Paulo; apresentou um estudo de governança em uma rede formada por empresas, organizações da sociedade civil, órgãos públicos e o poder público; mostrou a grandeza da operação logística; abrangência de contratações diretas e indiretas que envolvem a cadeia produtiva do carnaval; e a integração entre o poder público e organizações privadas que se unem para fazer um evento de importância econômica e turística para a cidade de São Paulo.

Quanto às limitações encontradas durante as investigações: a primeira foi extrair dos atores os fluxos intangíveis como conhecimento, comprometimento e cooperação. A maior parte dos atores se limitava a dizer se tinha ou não o compartilhamento de intangíveis e com qual ator acontecia o compartilhamento. As respostas para estas perguntas foram mais genéricas. Alguns atores sequer citavam esse tipo de troca nas relações.

A segunda limitação foi causada por não haver regras explicitamente estabelecidas para a coordenação da rede. Isso dificulta a compreensão da gestão e na identificação dos mecanismos de controle que aprofundariam a compreensão da governança.

A terceira limitação, para melhor compreensão da governança, foi não ter tido acesso às informações do trabalho desempenhado pelo Corpo de Bombeiros e CONTRU, que são dois órgãos importantes no estabelecimento das regras obrigatórias para grandes eventos. E ao acesso aos contratos dos patrocinadores com a Liga ou a Captadora de recursos, entre a Globo e a Liga e a SPTuris e Liga.

A quarta limitação foi não ter identificado previamente a importância da Anvisa, COVISA, Polícia Federal e Ministério Público no ordenamento de procedimentos para os atores que atuam no sambódromo.

Esta pesquisa contribui, pois, para a compreensão da dinâmica desenvolvida no planejamento e organização de um evento de alta importância para a cadeia produtiva da cultura e para o turismo na cidade de São Paulo

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o estudo da cadeia produtiva do carnaval e o mapeamento da rede para identificar todas as conexões, agentes centrais, laços fortes e fracos e compreender a estrutura da rede.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. **Redes sociais na internet: desafios à pesquisa**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30. Anais. Santos: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2007, p.1-15.

ALLEE, V. **Reconfiguring the Value Network Exhibit 1 : Table of Value Exchanges**. Journal of Business Strategy, v. 21, n. 4, p. 1–6, 2000.

AMATO, J.N. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Fundação Vanzolini. São Paulo: Atlas, 2000. 168p.

AMOROSO, R. **Alianças e parcerias: uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional**. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração), FEA – USP, São Paulo, 1994.

ANDRADE, J. A. **Actor-network: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais?** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

ARAÚJO, L. **As relações inter-organizacionais**. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas, uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 500-523.

AZEVEDO, A. C. **Políticas do carnaval paulistano na virada do século XX**, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES JUNIOR, E. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 14, n. 3, p. 458–477, 2010.

BALESTRIN, A. & VERSCHOORE, J. (2008) **Redes de Cooperação Empresarial**. Porto Alegre: Bookman.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: Anais... ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis.

CARNAÚBA, A. A. C. **Governança E Confiança Em Redes Interorganizacionais - Um Estudo Sobre a Confiança E Os Mecanismos Formais E Relacionais De Governança Em Redes Imobiliárias**. p. 110, 2012.

CASAROTTO, N.F.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **Livro - A sociedade em rede - vol. I.pdfA Sociedade em Rede**, 2005.

CASTELLS, M. **A era da informação – economia, sociedade e cultura**. Vol. I. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COASE, R.H. (1937). **The nature of the firm**. *Econômica*, p.386-405.

CORPORATIVA., I. B. DE G. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**.

CUNHA, J. A. C. DA. **O Processo de Transmissão de Conhecimento em Redes Inter-organizacionais: A Experiência do Arranjo Produtivo Local de Birigüi (SP)**. 2006.

CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. spe1, p. 505–529, 2011.

CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. **A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, p. 108–128, 2012.

DELGADO, A. B.; TRIANA, D. R. R.; SAYAGO, D. A. V. A Contribuição das Redes Sociais na Elaboração de Políticas Públicas Participativas. **Encontro Internacional Participação, Democracia e Políticas Públicas: Aproximando Agendas e Agentes**, n. Abril, p. 21, 2013.

FLIGSTEIN, N. **Habilidade Social e a Teoria dos Campos**. 2009.

CHENG, Jao-Hong; FU, Ya-Chi. **Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains**. *International Journal of Information Management*, v. 33, n. 1, p. 473-484, 2013.

GHISI, F. A. **Visão sistêmica das redes interorganizacionais**, 2005.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society: Outlines of a Theory of Structuration**. 1984.

GIGLIO, E.; SILVA, R.; BIGAS, W. **Redes de projetos temporários : dinâmica das relações sociais relations**. p. 604–632, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.l: s.n.]. v. 264

GRANDORI, A. **Innovation, uncertainty and relational governance**. *Industry and Innovation*, v. 13, n. 2, p. 127–133, 2006.

GRANOVETTER, M. **No TitleThe strength of weak ties**. *American Journal of Sociology*, p. 78, 1973.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 91, n.3, nov. 1985, p. 481-510.

GRANOVETTER, M. **Ação Econômica e Estrutura Social: O problema da imersão acción económica y estructura social: el problema de la inmersión economic action and social structure: the problem of imersion**, Stanford University.. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 9, jan./jun. 2007

HEALEY, P. **Transforming governance: Challenges of institutional adaptation and a new politics of space**. *European Planning Studies*, v. 14, n. 3, p. 299 – 320, 2006.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms**. *Academy of Management Review*, 1997.

JONES, C., & LICHTENSTEIN, B. B. (2008). **Temporary inter-organizational projects: how temporal and social embeddedness enhance coordination and manage uncertainty**. In S. Cropper, M. Ebers & C. Huxham (Orgs.). *The Oxford Handbook of interorganizational relations* (pp. 340-358). Oxford: Oxford University Press.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 35–45, 2002.

KOOIMAN, J. et al. Interactive governance and governability: An introduction. **Journal of Transdisciplinary Environmental Studies**, v. 7, n. 1, p. 1–11, 2008.

LIGA DAS ESCOLAS DE SAMBA DE SÃO PAULO. **Manual do Julgador**. Disponível em: <<https://ligasp.com.br/releases/manual-julgador2018.pdf>>. Acesso em 22/02/2019.

LIGA DAS ESCOLAS DE SAMBA DE SÃO PAULO. **Regulamento Oficial dos Desfiles Carnavalescos**. Disponível em: <<https://ligasp.com.br/releases/regulamento-2018-especial-e-acesso.pdf>>. Acesso em 22/02/2019.

LOPES, F. D.; BALDI, M. **Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições**. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 5, p. 1007–1035, 2009.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. [s.l: s.n.].

MARTELETO, R. M. **Análise de redes sociais** – Aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ci.Inf*, Brasília, vol. 30, n.1, 2001.

MARTES, A. C. B. **Redes Sociais e Empresas II: Relatório de final de projeto**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Carnaval 2018 intejará 11 bilhões na economia brasileira**. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/10648-carnaval-2018-injetar%C3%A1-r\\$-11-bilh%C3%B5es-na-economia-brasileira.html](http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/10648-carnaval-2018-injetar%C3%A1-r$-11-bilh%C3%B5es-na-economia-brasileira.html)>. Acesso em 25/03/2018.

MONTENEGRO, L.M. **Um Parlamento de Múltiplos Atores: Um estudo sob a perspectiva da teoria Ator-Rede para o entendimento da governança e dos resultados estratégicos de cursos de graduação em Administração de Instituições de ensino Superior particulares de Curitiba.** 2013. 212 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S. **Governança e estratégia de cursos de graduação em administração na perspectiva da teoria ator-rede.** Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 2, p. 212–231, 2015.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, S. **Reflections on actor-network theory, governance networks, and strategic outcomes.** BAR - Brazilian Administration Review, v. 11, n. 1, p. 107–124, 2014.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In NOHRIA, N.; ECLES, R. Networks and organizations: Structure, form, and action. Boston: *Harvard Business School*, 1992.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations:** structure, form, and action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional changes and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CUMMINS, D. CARSON, D. **The network construct in entrepreneurship research: a review and critique.** Management Decision, v.39, n.9, p.749-760, 2001.

OLIVARES, J. E. L. **Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas** *Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas.* 2003.

OLIVER, A. L. . E. **Networking network studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships,** 1998.

OSTROM, E. **Collective Action and the Evolution of Social Norms.** The Journal of Economic Perspectives. v. 14, n. 3, p. 137-158, 2000.

PEREIRA, M. **Governança territorial multinível: fratura (s) entre teoria e prática (s).** Revista eletrônica de Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Contestado, v. 4, p. 4–20, 2014.

PODOLNY, J.; PAGE, K. **Networks forms of organization.** Annual Reviews Sociological, 1998.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Procedimentos para Expedição do Alvará de Autorização para Eventos Temporários**. Disponível em: < [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/licenciamentos/AVARA%20ODE%20AUTORIZAcao%20DE%20EVENTOS%20TEMPORARIOS%202017\(1\).pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/licenciamentos/AVARA%20ODE%20AUTORIZAcao%20DE%20EVENTOS%20TEMPORARIOS%202017(1).pdf) >. Acesso em: 22/02/2019.

PRESTES FILHO, Luiz Carlos. **Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval**. In CRIBARI, Ana Isabela (Org) *Economia da Cultura*. Recife: FUNDAJ/Editora Massangana, 2009a.

PROVAN, K.G. & KENIS, P. **Modes of network governance: structure, management and effectiveness**. *Journal of Public Administration Research & Theory*, v. v.18, 2., p. 229–252., 2007.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. **A Evolução Do Campo De Estudos De Redes Interorganizacionais: Uma Análise De Publicações Internacionais Das Relações Entre Empresas**. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)*, v. 1, n. 3, p. 63–86, 2014.

REZENDE, O. **Governança em Rede: Estudo da Estrutura Relacional no Projeto "A Cor da Cultura"**. [s.l: s.n.].

RHODES, R. A. W. **Understanding Governance: Ten Years On**. *Organization Studies*, v. 28, n. 8, p. 1243–1264, 2007.

RHODES, R. A. W. **Understanding Governance**. Buckingham: Open University Press. (1997a)

RHODES, R. A. W. **Network Governance**. 2017. [Rhodes \(1996\).pdf](#), [s.d.].

ROTH, A.L. **PROPOSIÇÃO DE ESQUEMA CONCEITUAL PARA GOVERNANÇA DE REDES DE COOPERAÇÃO FEDERADAS**.p. 83-88, 2011.

ROVERE, M. R. **Redes en salud; un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad**. *Quantitative Finance*, v. 10, n. 4, p. 113, 1999.

SARTO, V.; ALMEIDA, L. **A Teoria Dos Custos De Transação: Uma Análise a Partir Das Críticas Evolucionistas**. UNESP – Universidade Estadual Paulista, 2015.

SILVA, Christian Luiz da; SAES, Maria Sylvia M. **Governance structure and transaction cost: relationship between strategy and asset specificity**. *Nova Economia*. Belo Horizonte\_17 (3)\_443-468\_setembro-dezembro de 2007.

SILVA, Z. L. **A memória dos carnavais afro-paulistanos na cidade de São Paulo nas décadas de 20 e 30 do século XX** \* *Memoirs of Afro-Brazilian carnivals in São Paulo during the 1920s and 1930s* La memoria de los carnavales afro-brasileños de la ciudad de San Pablo durant. p. 37–68, 2012.

SOARES, C. et al. **Executor: Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Relatório Final e de Proposição de Políticas para o**

**Sistema de Produção e Inovação do Carnaval Equipe de Pesquisa.** [s.d.].

SOUZA, Sandra Maria Araújo; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. **Proposta de Critérios para Análise de Estruturas de Governança em Redes Interorganizacionais: o Caso dos Arranjos Produtivos Locais.** VII Encontro dos Estudos Organizacionais da Anpad, 2012, Curitiba - PR.

TAVARES, R. **Políticas Públicas e Redes Sociais: A dinâmica dos atores na criação do campus Aterrado da UFF em Volta Redonda.** p. 28, 2017.

TEIXEIRA, F.; GUERRA, O.; GHIRARDI, A. **Barreiras para a implantação de uma rede de aprendizado em um sistema complexo de produção: o caso da Mazpetro.** In: TEIXEIRA, F. (Org.). *Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação.* Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2005.

THOMPSON, E. P. **Costumes em comum.** 1998.

VILPOUX, Olivier F. **Agrarian reform and cooperation between settlers in the Midwest of Brazil: An institutional approach.** *Land Use Policy*, v. 39, n. 1, p. 65-77, 2014.

WHITE, H. C. **Careers and creativing: social forces in the arts.** Boulder, p. 193–234, 1993.

WHITTLE, A; SPICER, A. **Is Actor Network Theory Critique?** *Organization Studies*. London: Sage, vol. 29 (4), 2008, 611-629.

WILLIAMSON, O. **The economic institution of capitalism.** 1985.

ZACCARELLI, S. et al. **Gênese e Evolução de Redes de Negócios.** [s.l: 2000].

ZAHEER, A., & VENKATRAMAN. **Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange.** *Strategic Management Journal*. 18: 373-392. 1995



## Apêndice A – Cronograma de Pesquisa

### CRONOGRAMA DE ATIVIDADES MESTRADO

ATIVIDADES	PERÍODO	STATUS
Definição do Problema	Abril/Maio	Concluído
Revisão Inicial da Literatura	Março, Abril e Maio	Concluído
Escolha do Referencial Teórico Inicial	Março, Abril e Maio	Concluído
Primeiro Workshop	Maio	Concluído
Adequação do trabalho as orientações do workshop	Junho	Concluído
Revisão geral da Literatura	Julho a Novembro	Concluído
Segundo Workshop	Outubro	Concluído
Adequação do trabalho as orientações do workshop	Novembro	Concluído
Exame de qualificação	Maio/2018	Concluído
Pesquisa de Campo	Agosto e Setembro/2018	Concluído
Tratamento dos dados	Outubro/2018	Concluído
Análise dos dados	Novembro e Dezembro/2018	Concluído
Finalização e Revisão da pesquisa	Janeiro/2019	Concluído
Depósito e defesa	Março/2019	Concluído
Ajuste pós-defesa	Abril/2019	Concluído



## **Apêndice B – Roteiro da entrevista**

1. Qual a função da sua organização no carnaval?
2. Há quanto tempo sua organização realiza estas atividades?
3. Como foram convidados a trabalhar no carnaval?
4. Com quais das organizações que atuam no carnaval sua empresa se comunica e interage?
5. Estas organizações colaboram direta ou indiretamente com a sua organização? Em caso positivo, que tipo de colaboração ou cooperação?
6. Sua organização colabora direta ou indiretamente com a organização que colabora com sua organização?
7. Você compartilha produtos, serviços, informações ou até mesmo conhecimento com outras organizações? Poderia explicar?
8. Na sua percepção existe o compromisso de cooperação entre todos que tem alguma função definida?
9. Ocorrem problemas por falta de colaboração? Se sim, como esses problemas são resolvidos?