UNIVERSIDADE PAULISTA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM REDES DE TURISMO: exemplos de organizações voltadas para o carnaval paulistano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ZULMIRA FERREIRA SILVA

São Paulo

2019

UNIVERSIDADE PAULISTA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM REDES DE TURISMO: exemplos de organizações voltadas para o carnaval paulistano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

ZULMIRA FERREIRA SILVA

São Paulo

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Zulmira Ferreira.
Cooperação e competição em redes de turismo: exemplos de organizações voltadas para o carnaval paulistano / Zulmira Ferreira Silva. - 2019.
137 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2019.
Área de concentração: Abordagem social em Redes Inteorganizacionais.
Orientador: Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio.

1. Redes. 2. Competição. 3. Cooperação. 4. Turismo. 5. Carnaval. I. Giglio, Ernesto Michelangelo (orientador). II. Título.

Ficha elaborada pelo Bibliotecário Rodney Eloy CRB8-6450

ZULMIRA FERREIRA SILVA

COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO EM REDES DE TURISMO: exemplos de organizações voltadas para o carnaval paulistano

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/___/___
Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio
Universidade Paulista – UNIP

_____/___/____
Prof. Dr. Maciel M. Queiroz
Universidade Paulista – UNIP

_____/___/___
Prof. Dr. Nilson César Bertóli
Universidade Estadual do Norte do Paraná- UENP

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu companheiro, Hilário, que de forma especial e carinhosa me incentivou e motivou em alguns momentos difíceis e não me deixou perder a esperança para seguir.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado, acima de tudo, saúde e força para superar as dificuldades. Ao meu orientador acadêmico, Prof. Dr. Ernesto Michelangelo Giglio, pela orientação, paciência, apoio e confiança nesta pesquisa.

Agradeço à minha família, pelo apoio e paciência incondicional para que este trabalho fosse realizado; por acreditar no meu potencial, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus professores do curso, pelas aulas e troca de experiências, que certamente contribuirão para a minha formação acadêmica.

À Universidade Paulista – UNIP, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à coordenação do curso e aos colaboradores.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ernesto M. Giglio, e aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Maciel M. Queiroz e Prof. Dr. Nilson César Bertoli.

Aos meus pais, que compreenderam a minha ausência durante o curso, mas que compreenderam o meu anseio por esse título de Mestre.

Aos participantes da pesquisa, que voluntariamente dedicaram parte do seu tempo para contribuir com o projeto.

A todos os amigos que gentilmente me mandaram mensagens de otimismo durante o curso e também compreenderam a minha ausência.

RESUMO

As escolas de samba são organizações que regularmente são analisadas pela Sociologia e pela Antropologia, surgindo, nos últimos anos, pesquisas na Administração que buscam os aspectos organizacionais e sociais das instituições envolvidas. No entanto, ainda são raros os trabalhos que utilizam a perspectiva de redes na análise desse campo organizacional. Este trabalho segue os princípios da abordagem social de redes, e o objetivo é analisar quais e como se manifestam os sinais de relações de cooperação e competição nas redes de eventos turísticos, com foco nas escolas de samba de São Paulo. A pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, com instrumentos de coleta criados a partir de indicadores selecionados. Os instrumentos foram entrevistas com roteiro e documentos de fontes secundárias, e os sujeitos das entrevistas foram os dirigentes das escolas de samba. A análise dos discursos foi realizada conforme a técnica de análise de conteúdo. Os discursos dos sujeitos foram convergentes, mostrando que nas relações intraorganizacionais predomina a cooperação e nas interorganizacionais cada escola cria suas parcerias e resolve seus problemas, sem cooperação e sem competição. Eventualmente, uma escola grande ajuda uma escola pequena ou na hora do desfile, diante de uma emergência. Não existe a competição clássica dos livros de Administração; a única competição que mencionaram foi a competição do concurso de carnaval. A resposta da pergunta da pesquisa é que não se sustenta a proposição de coexistência de cooperação e competição nas redes de escolas de samba de São Paulo. Assim, o trabalho contribui para o aprofundamento do debate sobre as relações sociais concomitantes ou exclusivas nas redes. Um benefício metodológico importante é a apresentação de uma matriz de indicadores sobre as duas categorias especialmente

construída para as características das redes que envolvem escolas de samba. O trabalho limitou-se a entrevistas nas escolas de samba e não aos demais atores da rede. Fica como sugestão para futuras pesquisas o aprofundamento de investigação sobre casos como os aqui apresentados, que têm objetivos sociais claramente definidos e que estão envolvidos em algum tipo de exibição e concurso. A partir da análise aqui realizada, tais casos parecem seguir caminhos específicos de relações de cooperação e competição.

Palavras-chave: Redes. Competição. Cooperação. Turismo. Carnaval.

ABSTRACT

Samba schools are organizations that are regularly analyzed by Sociology and Anthropology, and in recent years research has emerged in Administration, seeking the organizational and social aspects of the institutions involved. However, works that use the perspective of networks in the analysis of this organizational field are still rare. This paper follows the principles of the social approach to networks and the objective is to analyze which and how are the signs of cooperation and competition relations in tourist event networks, focusing on the samba schools of São Paulo. The research is characterized by being qualitative, with collection instruments created from selected indicators. The instruments were script interviews and documents from secondary sources. The subjects of the interviews were the leaders of the samba schools. Discourse analysis was performed according to the content analysis technique. The discourses of the subjects were convergent showing that in intraorganizational relations predominates cooperation and in interorganizational each school creates their partnerships and solves their problems without cooperation and without competition. Eventually, a large school helps a small school, or at parade time in the face of an emergency. There is no classic competition for business books. The only competition they mentioned was the carnival contest competition. The answer to the research question is that the proposition of coexistence of cooperation and competition in the networks of samba schools of São Paulo is not supported. Thus, the work contributes to the deepening of the debate about the concomitant or exclusive social relations in the networks. An important methodological benefit is the presentation of a matrix of indicators on both categories, especially built for the characteristics of networks involving samba schools. The work was limited to

interviews in samba schools and not to other actors of the network. For further research, further research on cases such as those presented here, which have clearly defined social objectives and which are involved in some kind of exhibition and contest, is a suggestion for future research. From the analysis performed here, such cases seem to follow specific paths of cooperation and competition relations.

Keywords: Networks. Competition. Cooperation. Tourism. Carnival.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contexto que gera a proposta da pesquisa. **38**
Figura 2 – Etapas da pesquisa. **44**
Figura 3 – Etapas da análise temática. **47**
Figura 4 – Fábrica do Samba. **51**
Figura 5 – Rede básica da Escola Unidos de Vila Maria. **57**
Figura 6 – Rede básica da Escola Rosas de Ouro. **66**
Figura 7 – Rede básica da Escola Mocidade Alegre. **75**
Figura 8 – Rede básica da Escola Mancha Verde. **87**

Quadro 1 – Conceitos de redes assumidos no trabalho. **26**
Quadro 2 – Descrição dos indicadores de cooperação e de competição em redes de escolas de samba. **40**
Quadro 3 – Projetos sociais desenvolvidos em diferentes escolas de samba. **53**
Quadro 4 – Indicadores cooperação e competição presentes na rede da Escola Unidos de Vila Maria. **63**
Quadro 5 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da Escola Unidos da Vila Maria. **63**
Quadro 6 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede Rosas de Ouro. **72**
Quadro 7 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da Escola Rosas de Ouro. **73**
Quadro 8 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede da Escola Mocidade Alegre. **84**
Quadro 9 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da Escola Mocidade Alegre. **84**
Quadro 10 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede da Escola Mancha Verde. **96**
Quadro 11 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da Escola Mancha Verde. **96**

Tabela 1 – Frequência de indicações de palavras-chave no portal *Web of Science* e Scielo. **21**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1 Tema 17
1.2 Problema 18
1.3 Objetivo 18
1.4 Objetivos Específicos 19
1.5 Justificativa 19
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 Redes interorganizacionais 24
2.2 Características das redes 28
2.3. Abordagem social de redes 29
2.4 Cooperação na rede 33
2.5 Competição na rede 35
3. METODOLOGIA 37
3.1 Matriz de Indicadores 39
3.2 Protocolo 44
3.2.1 Etapas da pesquisa 44
3.2.2 Sujeitos 45
3.2.3 Instrumentos de coleta 45
3.2.4 Formas de análise 46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 49
4.1 Sobre o carnaval paulista 49
4.2 Ações de cooperação e programas sociais das escolas de samba 52
4.3 Ações de competição das escolas de samba 53

4.4 Rede da Escola de Samba Unidos de Vila Maria 56
4.5 Rede da escola de samba Sociedade Rosas de Ouro 65
4.6 Rede da escola de samba Mocidade Alegre 74
4.7 Rede da escola de samba Mancha Verde 86
5 COMENTÁRIOS FINAIS 98
5.1 Resposta ao problema de pesquisa 98
5.2 Sobre objetivos e resultados 99
5.3 Sobre a teoria de base 100
5.4 Sobre a Metodologia 103
5.5 Limites e sugestões de novas pesquisas 104
5.6 Considerações finais 106
REFERÊNCIAS 108
APÊNDICE A. Roteiro da entrevista considerando toda a rede 123

1. INTRODUÇÃO

O avanço dos estudos e práticas gerenciais sobre redes interorganizacionais mostram sua importância para o cenário econômico e social atual. Trabalhos acadêmicos procuraram desenvolver diferentes perspectivas de análise das redes interorganizacionais. Especificamente no campo da Administração, Nohria e Eccles (1992) afirmam que o termo redes se tornou o modo contemporâneo de se descrever e investigar organizações.

Redes interorganizacionais são constituídas por ligações entre participantes que têm objetivos comuns. Entre os participantes se estabelecem fluxos com frequência e intensidade, que aumentam conforme necessidade e disposição dos atores (CASTELLS, 2001). Esses fluxos são de naturezas diversas, como informações técnicas, sinais de cooperação, sinais de competição e formas de controles do comportamento (TICHY, TUSHMAN E FOMBRUN,1979).

A criação e o desenvolvimento de redes interorganizacionais têm sido apresentados pela literatura como resultado de uma série de categorias, incluindo a cooperação e a competição. A cooperação entre organizações, com o objetivo de obter soluções coletivas, tem recebido crescente atenção nos estudos e práticas organizacionais nas últimas três décadas (NOHRIA, ECCLES, 1992). A cooperação facilita a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos comuns.

Com relação à competição, a literatura tem relatado que são interações entre organizações concorrentes que também podem cooperar entre si para alcançar objetivos comuns, de maneira que se assume o pressuposto que cooperação e competição coexistem nas relações nos grupos (GIMENO, 2004; GNYAWALI & MADHAVAN, 2001; REINL & KELLIHER, 2010). Balestrin e Vargas (2004) acrescentam que a confiança e a cooperação ocorrem simultaneamente com a competição e são diretamente influenciadas pelos aspectos estruturais das redes interorganizacionais, isto é, pela estrutura de relações entre os atores e pelas regras de governança estabelecidas.

Conforme Brusco (1993), a confiança está relacionada com a cooperação e ambas favorecem a construção de parcerias, seja entre organizações concorrentes seja entre participantes de uma mesma organização. Cooperação e competição, portanto, podem estar presentes no mesmo grupo (LOIOLA, MOURA,1996).

Nalebuff e Brandenburger (1996) cunharam a expressão “coopetição” para designar essa situação de coexistência entre cooperação e competição. Organizações de uma rede cooperam na formulação de estratégias de negócios, mas também competem por posições na rede e pelos recursos necessários. Conforme os autores, a coexistência de cooperação e competição é possível e até necessária para o desenvolvimento da rede.

Existe, portanto, literatura que suporta a afirmativa que cooperação e competição são duas categorias presentes na mesma rede, alguns colocando até que essa coexistência é necessária para o crescimento dela. As duas expressões remetem às relações sociais entre os atores de uma rede.

No estudo das redes, existem várias perspectivas com análises a partir de princípios econômicos ou racionais, estratégicos, institucionais ou sociais. Na linha social, a afirmativa básica é que o comportamento dos atores e os modos de a rede operar são influenciados pelas relações sociais, incluindo a cooperação e a competição (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). Conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), os comportamentos sociais são, em parte, resultado da cultura de cada grupo, no sentido de valores éticos, crenças, práticas, normas e simbolismos sociais.

Este trabalho segue os princípios da abordagem social de redes, coerente com o objeto de investigação, que são as manifestações de cooperação e competição, e põe foco nas redes do campo do turismo de lazer e cultura.

Conforme Bonnewitz (1998), os modos comportamentais de cooperação e/ou competição num grupo são formas de expressão da cultura, isto é, expressões do fazer, do sentir e do pensar próprias de uma coletividade humana. O resultado final de comportamento cooperativo e/ou competitivo depende de um conjunto de

valores, normas e práticas desenvolvidas e institucionalizadas em um grupo. Sua cultura expressa o modo como ele lida com conflitos, com diferenças de interesses e de objetivos. Variáveis de cultura de um grupo, portanto, podem auxiliar na compreensão do comportamento dos atores.

Para investigar a proposição, foi selecionado o campo do turismo, especialmente o de lazer e espetáculos. O campo do turismo, nas suas várias vertentes (de lazer, religioso, de esportes, de educação, entre outros), é constituído de organizações assimétricas, como prefeitura, agências de viagens, organizadores de espetáculos e redes hoteleiras, que competem entre si (os vários hotéis, por exemplo) e na obtenção de recursos e parcerias, por exemplo, por verbas e assistência da prefeitura. Por outro lado, há consciência de ação coletiva, isto é, os atores de um sistema turístico (uma cidade, uma praia, uma feira de artesanato) sabem que a ação coletiva é fundamental para o sucesso da tarefa. O turismo, então, é um bom exemplo de oposição e complementariedade entre cooperação e competição na rede.

Em alguns casos de ações coletivas de turismo de espetáculos, como nos desfiles de escolas de samba, a competição é explícita, declarada e regulamentada. Será que, nesses casos, a cooperação e a competição convivem para o desenvolvimento das redes nas quais cada escola está imersa e também na grande rede da liga das escolas de samba? Ou a explicitação e a regulamentação da competição criam problemas de ações cooperativas? Essa questão é pouco investigada na produção acadêmica nacional e constitui o foco deste estudo.

Como campo de investigação, elegem-se as escolas de samba do município de São Paulo. Para Turetta (2013), apesar de amplamente estudadas pela Antropologia e Sociologia, esse campo se encontra em uma posição marginal na Administração. Conforme salienta Mintzberg (1980), como qualquer agrupamento de pessoas que se reúnem para alcançar algum objetivo a partir de uma estrutura formal, com divisão do trabalho e coordenação das atividades, as escolas de samba também possuem suas próprias práticas organizativas, as quais, com o passar do tempo, foram incorporadas características de um modelo empresarial. De acordo

com Barbieri (2010), tais organizações estabelecem uma estrutura hierárquico-competitiva entre elas, ao mesmo tempo que funcionam com princípios associativos.

Conforme Rezende e Brusadin (2015), alguns princípios associativos se manifestam nos objetivos de atividades relacionadas à cultura, educação, esportes, lazer e inclusão social para os residentes das comunidades próximas da sede de cada escola. Os autores afirmam ainda que as ações sociais tornam intensa a ligação dos integrantes das comunidades com a escola de samba, pois os participantes são beneficiados pelas suas práticas sociais (por exemplo, recebendo treinamento musical) e criam uma disposição de ajuda e participação em relação às outras escolas.

Para investigar a pergunta orientadora, realizou-se uma busca bibliográfica em bancos de dados internacionais (Web of Science) e nacionais (Capes), para revelar o que e como foi investigado o tema, auxiliando na justificativa do problema e na orientação da teoria de base.

Tratando-se de variáveis de relacionamento, a pesquisa se configura como qualitativa, quantitativa e descritiva, com busca de dados em fontes secundárias e primárias. O foco é responder à questão sobre as manifestações de cooperação e competição entre os atores de redes de turismo. A investigação se configura como estudo de casos múltiplos, considerando as redes das escolas de samba selecionadas para este trabalho.

Os próximos parágrafos resumem os pontos de partida da pesquisa.

1.1 Tema

O tema apresentado nesta pesquisa é: quais as evidências de cooperação e competição em redes de turismo de espetáculos e como elas se manifestam, se em forma de coexistência ou de outra forma.

1.2 Problema

A pesquisa busca investigar as evidências de presença de cooperação e competição entre atores do turismo de espetáculos, escolhendo-se as escolas de samba como foco. Além da presença, pretende-se investigar se há dominância de uma delas e se as duas categorias coexistem ou se são competitivas entre si nas várias tarefas que uma escola de samba deve realizar.

Entre os principais atores dessa rede, destacam-se o governo municipal, a Liga das Escolas de Samba, as escolas de samba parceiras, as pessoas que participam das escolas (comunidade), os patrocinadores e a mídia. Conforme será detalhado na metodologia, o nível de análise será a ego network (TICHY, TUSHMAN & FOMBRUN,1979), isto é, a partir do estudo de uma escola de samba, é construída a resposta sobre as evidências de cooperação e competição na rede na qual ela está inclusa.

O problema pode ser apresentado na seguinte forma de pergunta: quais são e como se manifestam as evidências de cooperação e competição em redes de turismo de espetáculos?

1.3 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é analisar quais e como se manifestam os sinais de relações de cooperação e competição nas redes de eventos turísticos, com foco nas escolas de samba de São Paulo.

A rede primária, ou seja, das instituições mais diretamente envolvidas no planejamento, execução e divulgação dos ensaios e do desfile, é composta de organizações do governo, da esfera civil, tais como associações de bairro, fornecedores de material, organizações voltadas para eventos, doadores de material e recursos financeiros, mídias de apoio (como a rádio USP) e algumas empresas ligadas ao futebol.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: na Introdução são apresentados os elementos que esclarecem e justificam a investigação; na seção 2,

são apresentadas as bases teóricas sobre as três categorias (redes, cooperação e competição), com a eleição das variáveis de composição do desenho de pesquisa; na seção 3 explicita-se a metodologia; na seção 4 são apresentados e analisados os dados coletados; e na seção 5 encontram-se as considerações finais.

Ao finalizar o trabalho, espera-se contribuir teoricamente para uma melhor compreensão da coexistência da cooperação e competição nas redes, considerando que há certo viés de valorização dos aspectos cooperativos na produção acadêmica. Sobre o campo selecionado, segundo Turetta (2013), o fenômeno de escolas de samba é apropriado para essa tarefa, pela existência de múltiplos objetivos e interesses.

1.4 Objetivos Específicos

Os desdobramentos do objetivo geral em específicos podem ser descritos como:

a) Analisar e desenhar as estruturas de relações de cada rede investigada;
b) Identificar evidências de cooperação na rede;
c) Identificar evidências de competição na rede;
d) Analisar como se manifestam as relações de cooperação e competição na rede.

1.5 Justificativa

A justificativa teórica é que na literatura sobre redes predominam as afirmativas sobre a necessidade de um ambiente de cooperação, deixando-se em segundo plano as situações de competição, tanto entre os atores de uma mesma organização quanto entre os atores interorganizacionais. Ocorre que, em algumas situações e configurações da rede, a competição não só existe como é declarada, explícita e tem regras de competição. É o caso dos desfiles de carnaval.

A justificativa sobre o campo é que o carnaval é uma manifestação cultural e se caracteriza como um símbolo da cultura brasileira, além de aspectos sociais, políticos e econômicos. Essa diversidade e a forma como o carnaval se organizou (o

desfile) gera cooperação e competição entre os participantes (BELO, 2008). O fenômeno do turismo do carnaval gera pesquisas em diferentes disciplinas, tais como em História, Antropologia, Sociologia e Geografia Econômica, mas ainda é pouco investigado em Administração.

O carnaval paulista foi oficializado em 1954 pelo prefeito Jânio Quadros, ano do IV Centenário da cidade de São Paulo (BELO, 2008). Essa data foi o marco para o interesse da iniciativa privada nos desfiles carnavalescos, formando-se, aos poucos, uma rede com interação entre os órgãos públicos, associações e entidades, escolas de samba e associados. Com esse crescimento, foi necessário criar normas de ações coletivas, regulando as ações e comportamentos das pessoas e das organizações, buscando resolver conflitos de interesses e padronizar o desfile das escolas (BELO, 2008).

Entre os órgãos reguladores está a LIGASP – Liga Independente das Escolas de São Paulo, que, conforme o Manual do Julgador (2018), tem por função básica: (a) administrar com neutralidade a regulamentação e promoção de seu estatuto; (b) incentivar e desenvolver oportunidades de criação de projetos sociais e culturais abertos às comunidades; (c) estimular parcerias com instituições públicas e privadas, atraindo investimento para a produção de um evento rico em visibilidade e retorno sociocultural.

Considerando esse contexto de regulação, de distintos interesses e objetivos, de pressão de uniformização e da importância social e econômica do fenômeno, justifica-se investigar as evidências de presença de cooperação e competição nas redes das escolas de samba.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de investigar as evidências de presença de cooperação e competição entre atores do turismo de espetáculos, esta seção apresenta as afirmativas e teorias que servem de base para a análise do fenômeno. A seção se desenvolve do geral para o específico, iniciando com a apresentação da revisão bibliográfica realizada, o conceito de rede adotado, depois os princípios sociais de redes, seguido dos conceitos de competição e cooperação em redes.

Realizou-se a revisão bibliográfica por meio de consultas em bancos de dados de trabalhos acadêmicos, sendo que, para produções nacionais, foi utilizada a plataforma de pesquisa Scielo (Scientific Electronic Library Online) e, para a produção internacional, a plataforma Web of Science. Na plataforma Scielo, as palavras-chave de busca foram: ‘cooperação’ e ‘competição em redes’. Em inglês, na plataforma Web of Science, foram: ‘cooperation’ e ‘competition in networks’.

Nos dois bancos aplicaram-se os seguintes filtros:

a) Palavras buscadas no tópico Web of Science: Networks cooperation, Networks competition, cooperation and competition in networks, cooperation and competition in interorganizational networks;
b) Palavras buscadas no tópico Scielo: cooperação em redes, competição em redes, cooperação e competição em redes, cooperação e competição em redes interorganizacional;
c) Período: 2015 a 2019;
d) Áreas temáticas Web of Science: management e economics;
e) Áreas temáticas Scielo: Ciências socais aplicadas.
f) Tipo literatura: artigo.

A Tabela 1 mostra os resultados.

Tabela 1 – Frequência de indicações de palavras-chave no portal Web of Science e Scielo.

Categorias	Frequência	
	Web of Science	Scielo
A) Cooperation in Networks	461	
Cooperação em redes		240
Cooperação em redes Interorganizacional		5
(B) Competition in Networks	1158	
Competição em redes		6
Competição em redes interorganizacional		1
(A+B) Cooperation and competition in networks	167	
(A+B) Cooperação e competição em redes		2

Fonte: Autora, 2019.

Quando a pesquisa considera as variáveis isoladas, são encontrados 240 títulos para ‘cooperação em redes’ e seis para ‘competição em redes’ na plataforma Scielo. Na plataforma Web of Science, encontram-se 461 referências para ‘cooperation in networks’ e 1.158 para ‘competition in networks’.

A Tabela 1 mostra as combinações nas buscas nas duas plataformas nos últimos cinco anos. Na combinação (A+B) foram encontrados na Web of Science 167 referências, e na plataforma Scielo duas referências.

Feito um novo filtro sobre essas 169 indicações, a partir da leitura dos títulos, foram selecionados 41 artigos e, após ler os resumos, apenas três faziam referência à cooperação e competição em turismo.

Chim-Miki e Canino (2018) analisam as práticas coopetitivas de quatro operadores turísticos, com o objetivo de identificar os indicadores que melhor expressam essas práticas e medir a coopetição no destino turístico. O artigo

apresenta um desenho que pode ser utilizado como ferramenta de monitoramento para o comportamento de cooperação e competição.

Com o mesmo foco de turismo de destino, Fong, Hong e Hong (2018) analisam como as ações de atores podem ser classificadas numa lógica da coopetição, com evidência de fatores tais como trocas, uso de recursos e formação de pontes entre os atores.

Os artigos são importantes por defender a coopetição e colocar o turismo como exemplo ótimo. Suas bases teóricas, no entanto, como modelos de estratégias e o institucionalismo, não se coadunam com a base teórica selecionada neste trabalho sobre os fatores sociais da governança.

Mariani (2015) investiga o papel dos contratos como forma de governança para gerenciar interações coopetitivas entre redes. O autor investiga um caso de turismo de evento, tal como se pretende neste trabalho, e levantou oito fatores de governança formal que controlam a coopetição, sendo a maioria do campo de estratégia (formação de liderança, estratégia de marketing, aproximação por similaridade).

A importância do artigo consiste em colocar a governança com papel central em turismo de eventos, que é o campo deste trabalho. Contudo, seu foco na governança formal coloca o artigo com certa distância do projeto atual, já que a abordagem social de redes não está presente. O ponto de intersecção está na formalidade das regras de desfile das escolas de samba, mas no atual projeto essa parte é analisada pela lente das relações entre os atores e não pelos seus aspectos estratégicos.

Relativo ao campo de escola de samba, a revisão indicou que os trabalhos são de outras áreas das Ciências Humanas, tais como Sociologia e Antropologia.

Sobre o conceito de rede, não se encontrou variação significativa na ideia central de ação coletiva.

2.1 Redes interorganizacionais

As redes interorganizacionais se constituem pela união de diversas organizações com objetivos em comum e com uma configuração que contém elementos de estrutura, processos coletivos de produção e mecanismos de controles e incentivos das ações coletivas. Conforme detalhado adiante, parte desses mecanismos é composta por valores, ética e normas culturais, que guiam o comportamento dos atores.

É importante ressaltar que o conceito de redes remete a uma ideia de relacionamento entre vários agentes, buscando soluções para seus problemas. O fenômeno de redes ganha importância e atenção nos meios acadêmico, gerencial e de políticas públicas a partir da década de 1990, conforme afirmam Nohria e Eccles (1992). Para esses autores, as razões principais para a crescente importância das redes são:

(i) A emergência dos novos arranjos empresariais como meio de competição, onde as organizações se adaptaram às novas formas mais flexíveis de competição entre grupos;

(ii) Surgimento de tecnologias de conexões, propiciando às empresas maior flexibilização e integração nas redes, bem como a ampliação de seus relacionamentos interorganizacionais;

(iii) Relevância nas publicações acadêmicas no campo da administração.

O tema das redes de organizações tem relevância desde a década de 1990. Castells (1999) define que a sociedade atual está organizada em redes. As relações entre as organizações é que definem a competitividade e a identidade das redes (BURT, 2009). Nessa linha, conforme Tramonte (2001) e Rezende e Brusadin (2015), as escolas de samba mantêm múltiplas ligações com organizações, como prefeitura e ONGs locais, e promovem a identidade dos associados, já que cada escola tem sua história, sua localidade, sua forma de organização dos atores locais, suas características de diretoria e torcida – isto é, sua identidade.

Aplicando o conceito de redes para as escolas de samba, verifica-se que suas múltiplas funções (de inclusão social, competição, organização administrativa, objetivos comerciais e políticos) só se realizam por meio de um complexo ordenamento de conexões. Esse ordenamento complexo, segundo autores (CASTELLS, 1999; DELEUZE, GUATARI, 2010), depende de fatores contextuais, como política local, e de fatores culturais das organizações envolvidas, isto é, o conjunto de crenças, valores e formas de agir na rede.

A Escola de Samba da Vila Maria, por exemplo, realiza ações sociais atendendo pessoas carentes da região norte da capital, promovendo cultura, educação, saúde, esporte, lazer e bem-estar para a população. Diante da situação de sua comunidade, a agremiação se dispôs a criar opções gratuitas destinadas à população de baixo poder aquisitivo e contribuir para seu desenvolvimento moral e intelectual. Esses objetivos sociais contribuem para existência e dominância de ações cooperativas, mesmo entre escolas concorrentes.

Ao mesmo tempo, seguindo uma visão institucionalista (FRIEDLAND; ALFORD, 1991; THORNTON, OCASIO & LOUNSBURY, 2012), esses mesmos programas sociais são utilizados como formas de competição entre as escolas para obter patrocínios e outras formas de ajuda de empresas e da prefeitura. Assim, os múltiplos contextos (sociais, políticos, econômicos), aliados a objetivos ora acoplados a lógicas sociais ora de outra natureza, criam relacionamentos ora cooperativos (por exemplo, nas ações sociais integradas para combate à violência num bairro) ora competitivos (por exemplo, competindo por favores de infraestrutura da prefeitura).

Conforme assinala Thorelli (1986), é propósito das redes o compartilhamento de atividades e recursos para que objetivos comuns do grupo sejam atingidos. Conforme o autor, o termo ‘rede interorganizacional’ refere-se no sentido de duas ou mais organizações estarem envolvidas em relações de longo prazo. É o caso das redes de escolas de samba, que tem o objetivo comum do incremento do turismo.

O conceito de rede provém da ideia de relacionamentos entre nós. Scherer-Warren (1997) enfatiza que a análise de redes possibilita mapear os nós de um

determinado sistema social, isto é, os principais atores que o sustentam; identifica os atores que estão incluídos e os excluídos; os papéis e funções dos integrantes; os fatores de conectividade na rede e a natureza das múltiplas interações. Essa análise estrutural permite interpretações sobre ações e relacionamento entre os atores, se são predominantemente cooperativos, de submissão, resistência, competição, de ligações fortes ou fracas, entre outras.

No caso do presente projeto, as variáveis mapeamento da rede, centralidade da rede e natureza das interações serão utilizadas para caracterizar parte da estrutura da rede. Autores afirmam que compreendê-la é compreender parte importante de seu funcionamento, incluindo as manifestações de cooperação e competição (KOGUT, 2000; DOZ, 2000; OLK, 2000; RING, 2000; BURT, 1992; EBERS, 1998; GULATI, 1998; NOHRIA, ECCLES, 1992; POWELL, 1990; MOURISTSEN, 2002; CASTELLS, 2001).

No caso das escolas de samba, cada uma tem sua independência de constituição e processos produtivos, mas existe uma Liga que cria certa dependência sobre alguns aspectos, tais como obtenção de recursos. O fenômeno das escolas de samba, portanto, apresenta autonomia e dependência ao mesmo tempo, e a estrutura de papéis (presidente, diretor de bateria, relações públicas, entre outros) é resultado desse contexto.

Conforme Zaleski Neto (2000), essa dualidade está associada à consciência de ação coletiva. No caso de escolas de samba, as evidências indicam uma consciência crescente sobre a necessidade de ações cooperativas, sem descuidar que se trata de um evento de competição.

O Quadro 1 resume os conceitos de redes descritos e assumidos neste trabalho.

Quadro 1 – Conceitos de redes assumidos no trabalho.

CONCEITO	**AUTOR / ANO**
Rede são *nós,* ligações entre atores, buscando soluções de problemas comuns.	Thorelli (1986)

Todas as organizações são e estão em redes, compartilhando recursos e tarefas.	Nohria e Eccles (1992)
Formas de organizações da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas.	Grandori e Soda (1995)
O conceito de rede provém da ideia de relacionamentos entre nós. A análise de redes possibilita mapear os *nós* de um determinado sistema social.	Scherer-Warren (1997)
Grupos de pessoas ou organizações ligadas por um conjunto de relações sociais com um fim específico.	Gulati (1998)
A sociedade atual está organizada no formato de rede.	Castells (1999)
As redes são constituídas por conexões que reúnem participantes com objetivos comuns.	Castells (1999)
Redes são grupos de três ou mais organizações legalmente autônomas que trabalham de forma conjunta para alcançar não apenas suas próprias metas, mas uma meta coletiva.	Provan e Kenis (2008)

Fonte: Autor, 2019.

Fazendo um exercício de aplicação dos conceitos no campo selecionado, pode-se citar o trabalho de Tramonte (2001), sobre o comportamento coletivo dos integrantes de escolas de samba para as ações sociais e culturais, mesmo sendo organizações que competem entre si. Expressões linguísticas como “coirmãs” e “ações coletivas de pressões sobre normas dos desfiles” são evidências da presença de cooperação.

Cabe ressaltar que as escolas de samba realizam ações de responsabilidade social voltadas para a comunidade paulistana através de projetos sociais, em que se manifestam laços comunitários, comportamentos de reciprocidade e esforços conjuntos de inclusão social (REZENDE, BRUSADIN, 2015). Conforme Goldwasser (1975), essas ações sociais dos grupos caracterizam o formato de redes.

A rede de organizações que participa das ações das escolas de samba foi ampliada com a regulamentação do carnaval paulistano, já que surgiram normas e as políticas públicas que abriram espaço para a participação de diferentes agentes dos circuitos da economia, como empresas de mídia televisiva.

Os parágrafos anteriores destacaram a discussão sobre o conceito de redes e as informações sobre o campo parecem apontar que as redes nas quais as escolas de samba estão imersas podem ser exemplos justificados para a pesquisa.

Para uma resposta mais fundamentada sobre essa justificativa, é necessário esclarecer as características das redes e como o campo selecionado aparece ou se manifesta em cada uma delas.

2.2 Características das redes

A revisão da literatura sobre as características que definem o formato de rede (POWELL, 1990; GRANDORI, SODA, 1995; GIGLIO, 2016), distinto dos formatos de mercado e de hierarquia, indicam as seguintes categorias:

a) Interdependência: as organizações devem agir em conjunto para alcançarem seus objetivos, tendo em vista que isoladas não têm os recursos e não conseguem cumprir todas as tarefas (RUSBULT, ARRIAGA, 1997).

b) Complexidade de tarefas: As organizações precisam compartilhar conhecimentos, informações, processos e métodos, já que as tarefas apresentam complexidades de mercado, legais e de modos de produção que dificultam que uma pessoa ou uma organização solitária possa dar conta de tudo (HOLLAND,1995).

c) Consciência de necessidade e comprometimento de ação coletiva e aumento de interação entre as organizações, já que os dois itens anteriores exigem que cada ator entenda, aceite e aja conforme os modos de ação coletiva (WHITAKER 1997).

d) Governança com o foco em coordenação e controle da rede (GRANDORI, SODA,1995)

(e) Existência de problemas comuns e objetivos comuns (POPP et al., 2013).

Essas características são verificadas para o caso de escolas de samba, no item de apresentação de dados, justificando a escolha do campo. Neste ponto, importa destacar que as escolas de samba são organizações que precisam e agem pelo princípio da cooperação não só entre os integrantes de uma mesma escola,

mas como entre as organizações participantes. No entanto, um dos objetivos principais e explícitos é a competição do desfile, buscando recursos financeiros (premiação) e reputação. Aspectos competitivos e cooperativas, portanto, podem estar presentes no fenômeno.

Conforme Minhoto e Martins (2001), o formato de rede, nos itens já descritos, apresenta tanto características de formalidade, com papéis e funções claramente definidos, como informalidade, com os atores formando pares e subgrupos com interação social mais constante, além de técnica e comercial. A afirmativa de informalidade nas relações nas redes é importante para este trabalho, já que, conforme Marcon e Moinet (2001), é na informalidade que se desenvolve e se caracteriza a cultura do grupo, no sentido de práticas, normas e valores, que servem de guia para a manifestação dos comportamentos associativos ou competitivos.

Nogueira (2018) aponta em sua pesquisa as evidências de informalidade nas escolas de samba, nas quais menciona que parte significativa da produção dos desfiles das escolas continua ocorrendo no universo informal, cujos alguns dos profissionais contratados não têm vínculo formal e existe trabalho voluntário realizado por membros das comunidades.

Para os propósitos do presente trabalho, significa que a investigação deve considerar tanto os aspectos formais (por exemplo, o documento de regras sobre o desfile, que orienta o modo de apresentação da escola) quanto os informais (por exemplo, encontros entre presidentes de escolas para trocar informações de ações sociais e políticas), o que justifica em considerar a abordagem social de redes.

2.3. Abordagem social de redes

Para Castells (1999), a sociedade atual está organizada em redes de forma que todos estão conectados com todos e tem como ferramenta de apoio a tecnologia da informação, favorecendo a formação e a miscigenação de valores, a ética e as formas de comportamentos.

O formato de rede surge como resposta a problemas comuns, com a formação de parcerias para a realização de um propósito comum (INOJOSA, 1998). A literatura sobre redes pode ser classificada em correntes de pensamento, sendo que as três principais seriam: redes a partir de princípios racionais; redes a partir de princípios econômicos; redes a partir de princípios sociais.

É possível agrupar as teorias sobre redes em três grandes paradigmas, um voltado para fatores racionais e estratégicos, outro voltado para fatores econômicos e outro para fatores sociais.

No paradigma econômico, as redes se formam para resolver problemas de custos e de dependência de recursos. As pesquisas que se colocam neste paradigma valorizam estudos sobre custos de transação, custos de escala, ganhos de qualidade, tempos nos processos, entre outros. Os autores analisam as vantagens econômicas de se associarem em redes com as consequências de competição no mercado (WILLIAMSON,1981).

No paradigma racional e estratégico, as redes se formam para atender e resolver a dependência de recursos. As relações interorganizacionais são modos estratégicos de resolver essa dependência, com vantagens sobre o modo tradicional de competição isolada no mercado. Unindo-se em redes, as organizações obtêm vantagens que dificilmente seriam alcançadas por cada organização isolada (BALESTRIN, 2002).

A abordagem social das redes tem em Granovetter (1985) uma das bases no conceito de *embeddedness*, que significa o entrelaçamento das relações sociais e econômicas dos atores. Conforme o autor, essas relações são fundamentadas com base na confiança, no comprometimento e na cooperação, o que resulta no alcance de objetivos comuns.

Ainda na linha dos aspectos sociais que influenciam na formação de redes, conforme Jones, Hesterly e Borgatti (1997), os atores se encontram regularmente para discutir e resolver seus problemas. Nesses encontros, o grupo cria uma cultura própria, específica, que é formada por modos de comunicação, modos de decisão e

construção de regras de ações coletivas. Conforme aqui se defende, essa matriz de relacionamento no grupo define a cultura daquele grupo e influencia os processos decisórios e de comportamento dos atores, incluindo os comportamentos cooperativos e competitivos.

Esse aspecto de história e relacionamento foi enfatizado por Minhoto e Martins (2001). Para os propósitos deste trabalho, significa ser necessário colher dados sobre a história e as regras de relacionamento entre os atores das escolas e outras instituições na formação e manutenção de cada escola e do conjunto delas.

Conforme autores (JONES, HESTERLY, BORGATTI, 1997; GRANDORI, 2006; PROVAN, KENIS, 2007), os atores das redes criam suas próprias regras de convivência, o que constitui um diferencial da cultura daquele grupo. Para Klijn (1996), as regras constituem práticas sociais e orientam os comportamentos dos atores, e essas regras devem ser construídas e/ou alteradas como parte da dinâmica interacional entre atores. O conjunto desses mecanismos é o que se chama de governança.

A governança pode ser compreendida tanto como a estruturação do coletivo, no sentido de como serão coordenadas as ações entre os agentes, o que implica em cooperação, quanto na forma de mecanismos de controle (regras, normas, sanções e incentivos), o que implica em tentar evitar comportamentos oportunistas ou competição para a qual traz problemas. A eficiência da governança, ou seja, o funcionamento de uma rede, reside na estrutura de ligações entre os atores (GRANOVETTER, 1985; GNYAWALI, MADHAVAN, 2001; GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; TZENG, UZZI, 2000; FLEURY, FLEURY, SACOMANO NETO, TRUZZI, 2004; MIZRUCHI, 2006).

Conforme Cruz (2006), tratando das relações entre cooperativas e outras organizações, pode-se denominar de governança comunitária quando o próprio grupo discute, constrói, implementa e controla as regras que buscam maximizar a cooperação e diminuir o impacto da competição entre os atores. Essa construção ocorre conforme os padrões de relacionamento e a cultura local.

Este trabalho, portanto, segue a abordagem social de redes, valorizando as relações sociais de cooperação e competição como importantes influenciadoras do desenvolvimento da rede, de seus mecanismos de operação, seus valores, normas, práticas, regras e de cultura do grupo.

Na linha de abordagem social de redes, autores (FURTADO, 1984; FRYDBERG, EIRAS, 2014; MAGNANI, 1998; MARCONI, 2007) afirmam que o carnaval pode ser considerado uma das manifestações culturais mais representativas nacional e internacionalmente de grupos sociais com identidade. O carnaval é um espaço de lazer que se caracteriza por um lugar de manutenção das identidades sociais e de ações sociais específicas, que possibilita o encontro entre atores que apresentam a mesma identidade.

Situações de grupo que têm um espaço geográfico delimitado, como o caso das escolas de samba, que se localizam em bairros, criam e são influenciadas pela cultura local (KASHIMOTO, RUSSEFF, 2002), isto é, parte do comportamento dos atores se explica pelas características próprias do lugar. Em São Paulo, por exemplo, a festa da Achiropita, no bairro do Bela Vista, é uma manifestação da cultura italiana local, com predomínio de cooperação. Já a Festa do Boi, em Parintins, caracteriza-se pela oposição dos dois blocos, com competição que transcende o espetáculo, pois se estende pela cidade toda.

No caso de alguns eventos brasileiros, tais como campeonatos locais de futebol (o Campeonato Paulista, por exemplo), turismo local (a cidade de Paraty, por exemplo) e o turismo do carnaval (o desfile das escolas de samba de São Paulo, por exemplo), estão presentes manifestações de cooperação e competição entre os atores.

No campo específico das escolas de samba, autores (RAPHAEL, 1990; VALENÇA, 1996; QUEIROZ, 1999; AFOLABOI, 2001) ressaltam que a presença de técnicas de gestão nas agremiações carnavalescas foi consequência da espetacularização dos desfiles. Nessa transição, e com a adição de objetivos sociais desenvolvidos pelas escolas, criaram-se distintas lógicas de funcionamento. Por exemplo, por um lado, escolas de samba perseguem objetivos sociais de identidade

de uma comunidade e controle de comportamentos oportunistas, ou mesmo criminosos, abrigando pessoas e auxiliando na qualidade de vida. Por outro lado, a manutenção da escola está diretamente associada à sua performance no carnaval, de modo que a lógica competitiva está sempre presente, com estratégias de recursos humanos (cantores, passistas famosas) e competição na busca de parcerias para solução de dependência de recursos.

As considerações nos parágrafos anteriores mostram que os princípios da abordagem social de redes são adequados e competentes para a investigação das redes de escolas de samba. O princípio básico de que relações sociais estão mescladas com relações comerciais e técnicas (GRANOVETTER, 1985) possibilita a investigação das relações de cooperação e competição nas ações das escolas de samba.

2.4 Cooperação na rede

O comportamento, a consciência e a prática da cooperação não são uma ideia nova. Ela se baseia em um relacionamento de interdependência entre pessoas com diferentes potencialidades e diferentes necessidades, com o objetivo de alcançar um bem comum. É preciso, assim, estabelecer uma relação de convivência e confiança (LORENZANI e AZEVEDO, 2006; GULATI, 1998; THORELLI,1986). Conforme os autores, a cooperação está associada a fenômenos como existência de problemas e objetivos comuns, consciência da necessidade de ação conjunta, existência de relações de confiança, valores compartilhados, situações de interdependência, ações conjuntas, esforço de consenso e integração para solução de conflitos. Algumas dessas variáveis são colocadas como antecedentes pelos autores (por exemplo, problemas comuns), já outras são colocadas como associadas em concomitância (relações de confiança).

Barnard (1979) já salientava que a cooperação leva à formação de grupos sociais, considerando três condições básicas: a interação entre dois ou mais indivíduos, desejo e disposição para cooperar, e existência de objetivos comuns.

A partir dos trabalhos de Astley e Fombrun (1983), é dada maior ênfase às categorias sociais cooperação e vantagens competitivas, que decorrem do relacionamento entres agentes. Nohria e Eccles (1992) afirmam que nas últimas três décadas a cooperação entre organizações tem recebido crescente atenção nos estudos e nas práticas organizacionais.

A cooperação nas redes resulta na facilidade da realização de ações conjuntas e na transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. Dentre as definições de cooperação, Carrol e Ashford (1995) destacam que ela se refere a processos pelos quais atores e grupos se unem, interagem e formam relações para ganhos ou benefícios mútuos.

Dentre fatores contingenciais à formação de redes interorganizacionais, Oliver (1990) apresenta a reciprocidade enfatizada pela cooperação, colaboração e a coordenação entre organizações, com o propósito de buscar interesses e objetivos comuns.

Já Ring e Van den Ven (1994) definem cooperação como a disposição dos atores em continuar as relações cooperativas, que são mecanismos socialmente construídos para ação coletiva. Para Zhang e Aramyan (2009), cooperação são expectativas e crenças compartilhadas entre duas partes que devem trabalhar juntas para alcançar mútuos objetivos.

Conforme se verifica, apesar de algumas variações, a ideia convergente é que cooperação signifique um trabalho que só é possível em conjunto, que resulta em ganhos do grupo e ganhos individuais, os quais seriam difíceis de serem obtidos em ações isoladas. Considerando essa convergência e as variações, é possível selecionar as variáveis de cooperação que importam para o fenômeno em análise. Por exemplo, o estatuto da Liga das Escolas de Samba determina a ação conjunta entre as organizações, o que seria uma cooperação institucional, isto é, quase obrigação, enquanto que existe cooperação entre diretores e presidentes de escolas por seus vínculos de amizade.

Para os propósitos de seleção das variáveis, aceita-se a ideia convergente de cooperação como ação conjunta que beneficia o grupo e as partes, e também as variações de modos cooperação, conforme mecanismos, regras, práticas, cultura da escola e da rede a ela associada.

2.5 Competição na rede

O fenômeno em investigação, a rede de escolas de samba, persegue um objetivo que explicita competição, que é o desfile das escolas, com notas e avaliações, acarretando fama, dinheiro ou custos adicionais para quem é rebaixado. A competição, portanto, é elemento indissociável e legitimado nessa rede.

Como uma organização compete quando está inserida numa rede onde também estão presentes os concorrentes? Conforme Castells (1999), a competividade de uma rede e de cada organização dentro dela viabiliza-se por meio de estratégias de cooperação. Em busca de um melhor desempenho competitivo, as organizações buscam a formação de relacionamentos interorganizacionais em rede, dentro de um determinado espaço geográfico e social, para fortalecer as atividades de cada um de seus participantes.

No entanto, a competição também pode estar presente ali na rede ou dentro da organização. Nalebuff e Brandenburger (1996) discutiram essa presença simultânea de cooperação e competição, cunhando a expressão “coopetição”. Teixeira (2005) compreende que a constituição de uma rede visando a melhoria de desempenho conjunto pressupõe que a cooperação seja possível mesmo quando elas competem entre si (BELUSSI, ARCANGELI, 1998).

A competição entre os atores das redes é estudada em algumas vertentes, incluindo a teoria dos jogos (KANTER, 1994; LORANGE e ROSS, 1996; PARK, UNGSON, 2001; LAGEMANN, 2004). Nessa perspectiva, afirma-se que as organizações podem se beneficiar da convivência com competidores, interagindo, trocando informações e recursos complementares, flexibilizando papeis e comportamentos originalmente dirigidos só para a competição.

Para Powell (1998), as relações colaborativas podem mudar as percepções dos atores sobre o que é competir, ou seja, os participantes da rede passam a ser vistos mais como parceiros do que como concorrentes.

A partir de relacionamentos de cooperação, há fortalecimento da consciência de ação coletiva, surgindo comportamentos de confiança, tais como dispor de seus recursos para que outros utilizem. Nesse contexto, Abdallah e Wadhwa (2009) afirmam que as relações de cooperação e competição podem proporcionar aprendizagem, domínio de técnicas e formas de produção que incrementam a competitividade de cada integrante. Essa relação de cooperação e competição também é justificada na citação de Brandenburger e Nalebuff (1996) como uma relação ganha-ganha.

Conforme é percebido, o discurso dos autores é que a coexistência de competição e cooperação entre integrantes de uma rede é benéfica e até necessária, seja para evitar acomodação (onde predomina cooperação) seja para evitar oportunismos (onde predomina competição) (DAGNINO, 2007).

Aqui se coloca a proposição deste trabalho: a de investigar a presença de sinais de cooperação e de competição nas redes. Como campo de investigação, selecionaram-se as redes das escolas de samba do município de São Paulo. Cada escola tem sua rede específica, além disso, há uma rede formal de todas as escolas, organizada pela Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo, e com ligações informais entre elas por afinidades de ações sociais.

3. METODOLOGIA

Em termos de metodologia de estudo de redes, segue-se o caminho de investigação do ego network (TICHY, THUSMANN, FOMBRUM, 1996; LOPES, BALDI, 2009), isto é, além de investigar a posição de um ator na rede, a partir das relações desse ator com os outros, infere-se o fenômeno para a rede toda.

Para investigar as evidências de presença de cooperação e competição entre atores do turismo de espetáculos, a abordagem metodológica do presente estudo caracteriza-se como descritiva, já que descreve as características de determinada população ou fenômeno, com a adoção de técnicas qualitativas de estudos de casos múltiplos. Como complemento para a triangulação de dados, há um trabalho de busca de fontes secundárias, considerando artigos acadêmicos e documentos sobre carnaval e escolas de samba.

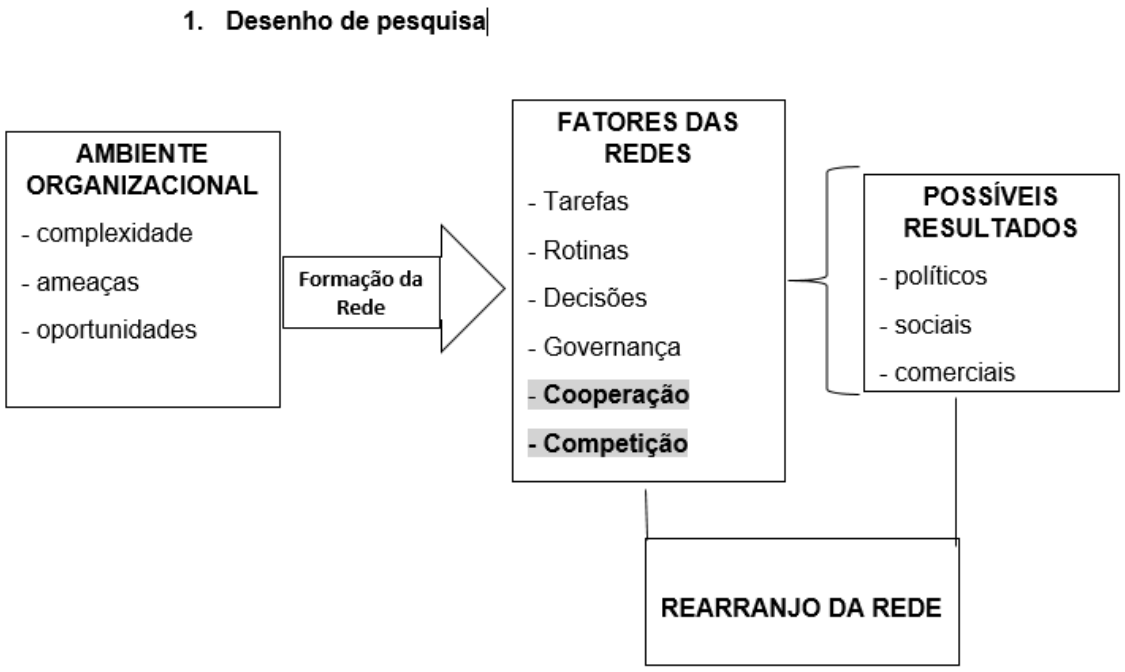
A pesquisa qualitativa é pautada na investigação das pessoas em seus contextos de atuação e na interação com os atores a partir da sua própria linguagem, expressa principalmente nas entrevistas (KIRK, MILLER, 1986). Já o estudo de casos múltiplos, segundo Eisendhart (1989), é uma estratégia de pesquisa que busca compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos, como é a situação do fenômeno em estudo. Além disso, os múltiplos casos podem elucidar um fenômeno, testar uma teoria ou gerar outra (EISENDHART, 1989).

O presente trabalho busca as evidências de relacionamento entre os atores de um grupo seguindo a estratégia de análise de casos múltiplos, sendo que eles envolvem mais do que um único caso e têm como vantagem proporcionar, por meio das evidências dos casos, um estudo mais robusto. Para Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”.

A partir da base teórica e de trabalhos sobre o fenômeno em estudo, realizou-se a tarefa de seleção, adaptação e construção de indicadores de cooperação e competição.

Considerando o contexto que cerca a formação e o desenvolvimento de redes, apresenta-se a Figura 1, que coloca o contexto com as duas categorias que definem o escopo desta pesquisa.

Figura 1 – Contexto que gera a proposta da pesquisa.



Fonte: Autor, 2019.

Compreende-se que no ambiente organizacional existem várias pressões (comerciais, políticas e sociais), no entanto, na formação das redes, selecionaram-se somente duas categorias que definem o escopo desta pesquisa: a cooperação e a competição.

Conforme se verifica, as duas categorias que interessam para a pesquisa estão no conjunto denominado de fatos da rede. O Quadro 2 (Descrição dos indicadores de cooperação e de competição em redes de escolas), no subitem 3.1 da Metodologia, mostra as variáveis componentes dessas duas categorias e seus indicadores.

3.1 Matriz de Indicadores

A partir da definição das categorias ‘Cooperação’ e ‘Competição’, buscou-se e construiu-se um quadro de indicadores qualitativos que expressam as evidências do fenômeno investigado.

Para Minayo (2009), existem diferentes definições para um indicador, predominando a noção de métricas sobre os fenômenos. Contudo, conforme o autor, é valido utilizar indicadores qualitativos, que, neste caso, são sinalizadores de processos, isto é, evidências de fenômenos que, por sua natureza, não se manifestam diretamente.

Minayo (2009) destaca em seu estudo que os indicadores qualitativos servem de base para roteiros de entrevistas, na forma de perguntas, e para questionários, na forma de escalas, entre elas, a escala de Likert de cinco pontos, que será utilizada neste trabalho. A escala coloca um diferencial semântico que vai desde a opção “concordo completamente” até a opção “discordo completamente”.

O Quadro 2 apresenta o conjunto das categorias com a descrição dos indicadores. Estes indicadores foram obtidos e selecionados a partir da revisão bibliográfica realizada e utilizando os critérios de validade propostos por Warren (1997); Tyler Norris Assoc., (1997); Meadows (1998); Douyle et al. (1997); Bossel (1999), que são: 1) Acessibilidade dos dados; 2) Clareza no texto explicativo do indicador; 3) Relevância para o objetivo da pesquisa; 4) Padronização do indicador nos eventos; 5) Facilidade para definir metas a serem alcançadas; 6) Coerência com a realidade local; 7) Consistência científica no sentido de padrão de coleta; 8) Capacidade de síntese do indicador.

Cabe uma explicação adicional sobre a busca e a seleção dos indicadores. Como não se encontraram indicadores específicos de cooperação e competição no turismo de lazer voltado ao carnaval, foram adaptados indicadores de outras fontes, como, por exemplo, do trabalho de Chim-Miki e Batista-Canino (2017).

Outro cuidado na seleção e adaptação de indicadores foi sua capacidade de aplicar tanto para relações entre organizações (por exemplo, entre competição de duas escolas de samba) quanto para atores internos de uma organização (por exemplo, na disputa interna para escolha de madrinha de bateria ou música enredo).

Quadro 2 – Descrição dos indicadores de cooperação e de competição em redes de escolas de samba.

Categoria	Variável	Indicador	Autores
1. Cooperação	1.1. Confiança	1.1.A. Colocar-se na dependência do outro, solicitando ajuda. 1.1.B. Colocar seus recursos à disposição do outro, sem necessidade de salvaguardas.	Lourenzani Silva e Azevedo (2006); Gulati, 1998; Thorelli,1986 Balestrin e Vargas (2004)
	1.2. Comprometimento	1.2.A Auxiliar os outros que necessitam, mesmo que sejam competidores e participar das ações coletivas do grupo todo. 1.2.B Apesar de terem que competir, as pessoas e as escolas se esforçam para continuarem juntas como um grupo. Continuar junto.	Rovere (1998)
	1.3. Ações de reciprocidade	1.3. Receber e ofertar recursos de qualquer ordem, de forma regular, durante o ano.	Oliver (1990)
	1.4. Aceitação e convivência com os competidores	1.4. Aceitar as regras de competição existentes e agir eticamente, convivendo com os competidores.	Teixeira, 2005; Belussi & Arcangeli, 1998
	1.5 Existência de projetos comuns	1.5 Participar de projetos comuns, mesmo que envolva relacionamento com os competidores.	Ring e Van den Ven (1994)
	1.6 Ética e cultura de cooperação	1.6.A Colocar os problemas coletivos acima dos objetivos particulares de	Zhang e Aramyan (2009)

		competição. 1.6.B Entender e aceitar a ética, os valores e as regras de convivência em grupo.	
	1.7 Trabalhar em conjunto na divulgação da cultura do carnaval (o que significa o desfile)	1.7 Participar com os competidores em ações, palestras, encontros de divulgação da cultura do carnaval, do significado do desfile das escolas.	Zaleski Neto (2000); Cavalcanti (2006)
	1.8 Consciência de ação coletiva.	1.8. Entender e aceitar que a tarefa das escolas de samba precisa acontecer em grupo, no coletivo.	Cavalcanti (2006)
	1.9 Ações de união para encontrar soluções para os problemas comuns	1.9 As escolas se unem para se fortalecerem e exercerem pressão na obtenção de patrocínios de empresas e auxílio da prefeitura.	Resende e Brusadin, 2015
	1.10 Compartilhar conhecimento	1.10 Presença de ideias e ações que atestam a consciência de cooperar e compartilhar para aprender mais e melhor.	Ferreira (2004) Cavalcanti (2006) Chim-Miki e Batista-Canino (2016)
2. Competição	2.1. Desempenho individual	2.1.A Dentro de cada escola há competição pelo desempenho (nas diversas tarefas). 2.1.B Entre as escolas há competição pelo desempenho (nas diversas tarefas sociais, comerciais e políticas).	Kanter,1994; Lorange e Ross,1996; Park e Ungson,2001; Lagemann,2004 Dagnino, 2007
	2.2 Competição por recursos	2.2 Sinais de ações e ideias de competição pelos recursos (pessoas, dinheiro, infraestrutura).	Doz e Hamel (2000)
	2.3. Conflitos de valores e ética	2.3.A. Sinais de diferenças de princípios sobre como agir nas tarefas, com alguns valorizando a competição. 2.3.B Sinais de	Achrol, Scheer e Stern (1990)

		diferenças de opinião sobre como se comportar e agir e o que fazer dentro da escola, quando se trata de competição.	Simson (1989)
	2.4. Conflitos de interesses	2.4.A Sinais de diferenças de interesses entre as escolas, que podem levar a relacionamentos de competição. 2.4.B Sinais de diferenças de interesses entre os atores dentro da escola, que podem levar a relacionamentos de competição.	Dagnino, 2007
	2.1 Comportamento oportunista	2.5.A Sinais de oportunismo de uma escola sobre as outras, quando elas se encontram em situação vulnerável. Sinais de competição e obtenção de recursos de outras escolas em situação de vulnerabilidade das outras. 2.5.B Sinais de oportunismo de um ator dentro da escola, aproveitando da vulnerabilidade de outros atores, para obter uma posição melhor no grupo.	Raphael, 1990; Valença, 1996; Queiroz, 1999; Afolaboi, 2001)
	2.6 Filosofia do empreendedorismo e competição	2.6 A Nessa área de turismo de espetáculos é cada um por si, porque, senão, alguém toma o seu lugar.	
	2.7 Percepção sobre qual recurso/situação gera maior competição	2.7. De tudo que forma uma escola de samba (isto é, as pessoas, os instrumentos, auxílio da prefeitura, patrocínio, ações comerciais e de marketing), o que gera mais competição entre as escolas?	

3. Sobre a presença concomitante	Percepção do entrevistado sobre a presença das duas variáveis e como elas convivem ou não.	3.1 Se há predominância de cooperação ou de competição entre as escolas. 3.2.A. Se há predominância de cooperação ou de competição dentro da escola. 3.3 Se tudo depende do que se trata (de dinheiro, de pessoas, patrocínio de marca famosa etc.) 3.4 Se tudo depende da época (quanto mais próximo do carnaval, fica mais competitivo?) 3.5 Se é uma questão de cultura e ética que cada escola constrói com as outras instituições (isto é, se a escola segue um padrão de competição com todo mundo ou um padrão de cooperação).	Nalebuff, Brandenburger, 1996

Fonte: Autor, 2019.

A partir dos indicadores, foram construídos os instrumentos de coleta, o roteiro estruturado de entrevista e o questionário. Para conhecer o contexto no qual cada rede está inserida e algumas características específicas das organizações envolvidas, tais como estrutura de cargos e funções, contratos de patrocínios existentes e relações formais com a prefeitura, serão coletados dados de fontes secundárias.

Para a coleta de dados do contexto e da história de cada rede, foram realizados contatos prévios com representantes das escolas de samba selecionadas, sujeitos esses que têm conhecimentos sobre cada escola. Essas entrevistas técnicas, somadas aos dados de fontes secundárias, como documentos impressos e eletrônicos, constroem a parte inicial de apresentação de cada rede.

Os itens seguintes apresentam e detalham o protocolo de pesquisa.

3.2 Protocolo

O protocolo de pesquisa define como o trabalho de campo deve ser feito, os procedimentos e as regras que devem ser seguidas e obedecidas (YIN, 2005).

Segundo Gil (1999), a pesquisa tem por premissa descobrir respostas para problemas, por meio do emprego de procedimentos científicos. O plano de pesquisa deste trabalho está voltado para a investigação das evidências de presença de cooperação e competição entre atores do turismo de espetáculos, escolhendo-se as escolas de samba como foco. Com base nos instrumentos de coleta de dados, buscou-se responder ao problema da pesquisa: quais são e como se manifestam as evidências de cooperação e competição em redes de turismo de espetáculos?

3.2.1 Etapas da pesquisa

Conforme a Figura 2, a pesquisa foi dividida em etapas, sendo a primeira fase de contatos prévios para o plano de coleta, uma segunda fase de levantamento de dados de fontes secundárias e de dados técnicos a partir de contatos, e uma terceira com a aplicação do roteiro estruturado de entrevista.

Figura 2 – Etapas da pesquisa.



Fonte: Autor, 2019.

Selecionaram-se escolas de samba estabelecidas no município de São Paulo.

3.2.2 Sujeitos

Os sujeitos das entrevistas são os atores das redes, selecionando-se aqueles que, por seu cargo ou tempo na escola, são capazes de responder sobre os indicadores. Os presidentes e diretores de alas, por exemplo, e os representantes da chamada “velha guarda” são os alvos prioritários.

3.2.3 Instrumentos de coleta

Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas, ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador e ao sujeito.

Para esta pesquisa, a forma adotada será a semiestruturada, tendo em vista que combina perguntas abertas e dirigidas nas quais o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema. Para Boni e Quaresma (2005), esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo, assim, um direcionamento maior para o tema e intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados. Aponta ainda o autor que esse tipo de entrevista é competente na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes quando existem significados pessoais de suas atitudes e comportamentos.

O roteiro de entrevista aplicado nesta dissertação é apresentado nos Apêndices A e B. As perguntas são derivadas dos indicadores selecionados. O apêndice A é o roteiro considerando a rede interorganizacional; o apêndice B é um roteiro dirigido para a rede intraorganizacional.

Foram construídos dois roteiros porque informações preliminares de entrevistas técnicas indicaram que existem diferenças significativas quando se investiga a cooperação e a competição na rede em que a escola está imersa e a cooperação e competição da rede interna em cada escola. Decidiu-se, então, analisar os dois planos.

Considerando o universo dos participantes das escolas de samba, sempre na casa de centenas, criou-se um questionário voltado para a análise da rede

intraorganizacional, com afirmativas e respostas na forma de uma escala de cinco pontos de Likert. O questionário está apresentado no Apêndice C. Por motivos de autorização, no entanto, sua aplicação não foi possível.

Os dados de fontes secundárias foram obtidos em documentos impressos existentes nas escolas de samba e eletrônicos, especialmente os sites de cada escola. A especificação dos documentos está descrita no início do item 4.

3.2.4 Formas de análise

Para a análise dos dados qualitativos, um método muito utilizado é a análise de conteúdo. Para Berelson (1984), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Já Bardin (2009) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise do discurso, por exemplo, do tema do discurso inteiro, ou de trechos do discurso, ou de palavras mais utilizadas. Segundo Minayo (2007), esta é a forma que melhor atende à investigação qualitativa.

Para Campos (2004), atualmente a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências e entrelinhas quanto dos manifestos.

Conforme Bardin (2009) e Minayo (2007), as fases da análise de conteúdo são as seguintes:

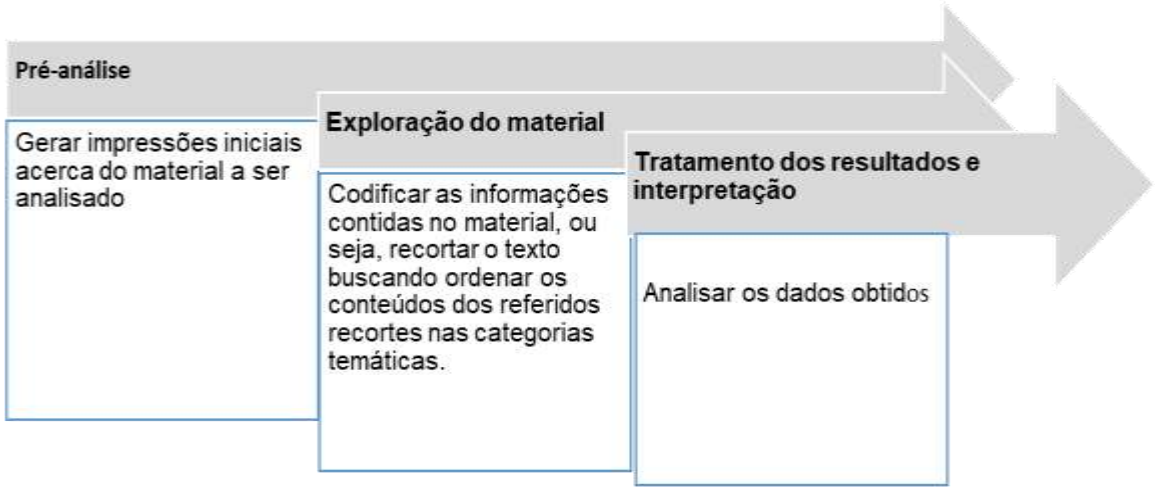
a) Fase de pré-exploração do material ou de leituras para organização: Tem por objetivo operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento da pesquisa (BARDIN, 2009). No presente projeto, o material será constituído de discursos oriundos das entrevistas e de textos dos documentos de fontes secundárias.
b) A seleção das unidades de análise que incluem palavras, sentenças, frases, parágrafos ou um texto completo de entrevistas, diários ou livros e

análise temática (temas). A exploração do material consiste em analisar o texto em função das categorias formadas (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007). No presente projeto, no caso das entrevistas, define-se a unidade de análise como sendo a resposta a cada questionamento dos indicadores.

c) O processo de categorização é dado com um número variável de temas segundo seu grau de intimidade ou proximidade, e que exprimam significados e elaborações importantes que atendam aos objetivos de estudo e criem novos conhecimentos, proporcionando uma visão diferenciada sobre os temas propostos. As categorias utilizadas e analisadas são submetidas a operações estatísticas de maneira que permitam ressaltar as informações obtidas. E, por fim, são realizadas interpretações previstas no quadro teórico e/ou sugerindo outras possibilidades teóricas (BARDIN, 2009; MINAYO, 2007). No presente projeto, as categorias estão definidas a priori, que são os indicadores.

Graficamente as etapas da análise temática podem ser visualizadas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas da análise temática conforme BARDIN (2009).



Fonte: Autor, 2019, adaptado de Bardin (2009).

Para análise dos questionários, se fossem aplicados, seriam utilizadas as técnicas da estatística não paramétrica, que são adaptáveis aos dados das ciências do comportamento, especialmente quando se utilizam escalas de diferencial semântico, que indicam posições. Nessa análise, é possível fazer grupamentos (conforme variáveis de interesse, por exemplo, entre homens e mulheres), verificar porcentagens e analisar tendências de respostas de concordância e discordância.

Conforme será comentado nas conclusões, o questionário poderá ser utilizado para pesquisas futuras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item, apresentam-se os dados coletados e a análise que constrói a resposta da pesquisa. O item inicia com os dados de fontes secundárias sobre o carnaval, sobre o carnaval paulista, sobre cultura geral do que é o carnaval e informações sobre o contexto no qual surgem evidências de cooperação e de competição. Em seguida, são apresentados os casos selecionados.

As fontes utilizadas foram os sites das escolas de samba Unidos de Vila Maria; Rosas de Ouro; Mancha Verde; Mocidade Alegre e TUP[1]. Também foi utilizada a revista VM G.R.C.S.E.S Unidos de Vila Maria, o jornal O Imortal, jornal de divulgação espírita Ano 65 Nº 775, edição de setembro de 2018, e entrevistas técnicas com o assistente social da Escola Vila Maria, o representante do departamento cultural da Mocidade Alegre e o representante da presidência da Mancha-Verde.

4.1 Sobre o carnaval paulista

No Brasil, o carnaval é uma das principais festas, sendo que em São Paulo o primeiro cordão carnavalesco foi criado por Dionísio Barbosa, em 1914, e se chamava Cordão da Barra Funda (posteriormente, Camisa Verde e Branco), onde a agremiação carnavalesca passava entre os foliões e defendia o estandarte do grupo, conforme relata Mestrinel (2010). Esses cordões influenciaram as primeiras escolas de samba de São Paulo, que surgiram em meados da década de 1930 (MORAES, 1978) e em 1972. Como resultado, os principais cordões, Vai-Vai, Camisa Verde-e-Branco e Fio de Ouro, acabaram se tornando escolas de samba (MESTRINEL, 2010).

Em 1967, o prefeito paulistano Faria Lima oficializou o carnaval em São Paulo, que era realizado no Vale do Anhangabaú, passando a ter arquibancadas e iluminação adequada à festa, além de concurso entre os grupos (MESTRINEL,

[1] Respectivamente https://unidosdevilamaria.com.br/; https://www.sociedaderosasdeouro.com.br/; http://manchaverde.com.br/; http://www.mocidadealegre.com.br/; https://www.sitedopalmeiras.com.br/tup-torcida-uniformizada-do-palmeiras/

2010). Foi nessa ocasião também que o regulamento carnavalesco carioca foi adaptado ao carnaval paulistano.

Conforme histórico apresentado pelo site EM CIMA DA HORA[2], com a sanção da Lei nº 7.100/67, destinada a regular a promoção do carnaval pela Prefeitura Municipal de São Paulo, e regulamentada pelo Decreto nº 7.663/68, juntamente com a criação da Secretaria de Turismo e Fomento e as atividades por esta promovidas, encontrava-se num contexto de ampliação a atuação cultural da Municipalidade. Também fazia parte da oficialização a organização das escolas de samba em uma entidade representativa, a UESP – União das Escolas de Samba de São Paulo, que atualmente organiza as divisões inferiores dos desfiles, surgindo, em 1986, a Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo – Liga SP, para representar as escolas de samba do Grupo Especial.

Ainda conforme o texto, em consequência desta política, foi idealizada no ano de 1968 e criada no ano de 1970 a Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A, hoje chamada de SPTuris.

O site faz uma crítica à atuação da prefeitura no quesito cultura, tendo em vista que a administração destinou verbas somente para a organização dos desfiles e deixou de incentivar os cordões e a ligação do carnaval paulistano às suas raízes culturais, e que, para sobreviver, tiveram que se submeter às lógicas dominantes, transformando-se em escolas de samba. Posteriormente, com a Lei n° 10.831/90, os desfiles de carnaval, a partir de 1991, passaram a ser realizados no Polo Cultural Grande Otelo, popularmente conhecido por Sambódromo do Anhembi.

Atualmente, o quadro de afiliadas da Liga SP é composto por 22 agremiações, sendo 14 escolas de samba que integram o grupo especial e oito escolas do grupo de acesso. Para favorecer o carnaval paulistano e várias agremiações afiliadas à Liga de São Paulo, o represente da Liga criou vários projetos, dentre eles, a Fábrica do Samba, que está dividida em Fábrica do Samba I, projeto iniciado em 2012, em parceria com a Prefeitura de São Paulo, e a Fábrica do

[2] https://emcimadahorasp.webnode.com.br/historia-do-carnaval-de-sp/

Samba II, iniciado em 2015 e projetado e desenvolvido de forma interina pela Liga SP.

Conforme relato do representante da Liga SP, o critério para utilização da Fábrica do Samba I, que atualmente abriga sete agremiações (Vila Maria, Vai-Vai, Acadêmicos do Tatuapé, Acadêmicos do Tucuruvi, Gaviões da Fiel, Tom Maior e Dragões da Real) foi feito mediante as escolas que estavam com problemas em seus barracões e as que tinham problemas judiciais para deixarem os locais onde estavam.

Já a Fábrica do Samba II foi dedicada ao grupo de acesso que comportará nove barracões, além de uma área própria para a preparação do carnaval das escolas do Grupo 1 da UESP (União das Escolas de Samba Paulistanas). A Figura 4 mostra uma foto da Fábrica do Samba.

Figura 4 – Fábrica do Samba.



Fonte: ZAKABI, 2018.

4.2 Ações de cooperação e programas sociais das escolas de samba

As ações das escolas de samba ultrapassam o desfile na avenida. A proposta social das escolas de samba, através de suas ações na comunidade, é realizada durante o ano todo e contempla acesso a diversas atividades culturais, de lazer, esportes, ensino básico, fundamental, médio e profissionalizante, acompanhamento médico, odontológico e psicológico, além de filantropia para pessoas de baixa renda e para o público infanto-juvenil, muitas vezes afastando-o das drogas e do crime. Essas ações despertam interesse das Ciências Sociais e Humanas (RESENDE, BRUSADIN, 2015).

Embora as escolas de samba tenham como objetivo principal a produção do desfile, elas também realizam ações sociais voltadas ao grupo de pessoas ligadas diretamente a elas: as chamadas “comunidades”. Goldwasser (1975) salienta que a reciprocidade da escola de samba com o integrante é fortalecida pelas ações sociais, pelo lazer e pelas possibilidades criadas por ser sócio de uma escola.

Cabe mencionar que as escolas de samba interagem entre si nesses programas sociais, o que indica um valor ético de união e objetivo comum nesse ambiente de turismo, lazer e ação social, que é o mundo destas instituições. No entanto, no período específico dos desfiles, a competição e a sobrevivência financeira ficam em primeiro plano, ensejando ações competitivas.

Para Cavalcante (2006), as escolas de samba costumam associar-se e rivalizar. Além da competição, elas compartilham interesses comuns para que os desfiles se realizem com sucesso. Exemplos dessa manifestação associativa pode ser a cessão de antigos barracões às escolas, a troca de adereços entre elas, fantasias, esculturas, e na visita às quadras (FERREIRA, 2004). Outra ação desenvolvida nesse processo competitivo é a colaboração e apadrinhamento de uma escola mais nova por uma escola mais velha. A madrinha ajuda sempre que necessário ou com o que esteja ao seu alcance (RESENDE, BRUSADIN, 2015). Os mesmos autores ressaltam uma homenagem de uma apadrinhada à sua madrinha, conforme samba-enredo: “Obrigado madrinha Portela, que me ajudou a caminhar. (Caminhei) E onde andei, pelos caminhos meu nome deixei”.

Em seguida, descrevem-se alguns projetos sociais desenvolvidos em diferentes escolas de samba de São Paulo, conforme encontrado em produção bibliográfica (BELO, 2008; RESENDE, BRUSADIN, 2015) e entrevistas técnicas realizadas com representantes de duas escolas.

Quadro 3 – Projetos sociais desenvolvidos em diferentes escolas de samba.

ESCOLA DE SAMBA	PROJETOS SOCIAIS
Sociedade Rosas de Ouro	Educação e qualificação profissional.
Mocidade Alegre	Educação e qualificação profissional.
Unidos de Vila Maria	Cursos de formação e capacitação profissional; Atendimento médico e orientação jurídica; Cursos de teatro, capoeira, violão e cavaquinho, cursos de audiovisual, as sessões de cinema e o estúdio de gravação; Projetos em parceria com diversas instituições, como a Subprefeitura da Vila Maria e da Vila Guilherme, escolas de educação básica, Secretaria Estadual da Cultura (Projeto Barracão), ONGs, Prefeitura (Clube Escola), SEBRAE (G5), entre outras.
Mancha Verde	Ações sociais do bem, como doação de sangue, auxílio a situações de calamidade pública. Eventos em datas comemorativas.

Fonte: Autor, 2019.

Conforme dados secundários de textos disponíveis na revista VM G.R.C.S.E.S Unidos de Vila Maria, e de entrevista técnica realizada com Jefferson Eloy, a Unidos de Vila Maria tem um amplo leque de projetos sociais, como, por exemplo, o projeto “Um Caso de Amor”, que existe há 15 anos. Nesse projeto, há a cooperação dos voluntários, parceiros da iniciativa pública e privada e apoiadores que ajudam na transformação social, despertando potencialidades e elevando a autoestima de crianças, jovens e adultos.

4.3 Ações de competição das escolas de samba

O desfile das escolas de samba é uma competição entre as agremiações. Embora o serviço seja oferecido em um único momento no carnaval, trata-se de um trabalho durante todo o ano e, conforme evidências e relatos, vem sendo cada vez mais permeado por uma lógica empresarial. As bases da competição nos desfiles

das escolas de samba são cada vez mais fundadas em fatores de inovações tecnológicas e patrocínios de parcerias comerciais. Simson (1989) salienta que as novas agremiações sambistas, contando com um significativo capital inicial e ajuda financeira através de patrocínios, prefeitura e outras fontes de recursos, se estruturaram de uma forma mercadológica que busca sucesso na avenida.

Para Cavalcante (2006), além de competição, trata-se de uma festa na qual as escolas compartilham de interesses comuns e se organizam de modo a realizar com sucesso seus desfiles.

Nos últimos anos, verificou-se a crescente participação de clubes de futebol patrocinando escolas diretamente ligadas a eles, como Mancha Verde (da Sociedade Esportiva Palmeiras), campeã de 2019; Dragões da Real (do São Paulo Futebol Clube), vice-campeã de 2019; e Gaviões da Fiel (do Sport Clube Corinthians).

Após a oficialização do carnaval paulistano, as escolas de samba passaram a contar com o dinheiro da prefeitura e com os patrocínios privados. Nesse contexto, o marketing compreendido como um conjunto de ações passa a ter um papel importante dentro das agremiações, tendo como objetivo buscar patrocinadores para suprir as necessidades financeiras da escola. Basílio e Prado (2010) ressaltam que, além dos patrocínios, os recursos se originam de ações tradicionais que se mantiveram praticamente inalteradas ao longo dos anos, tais como a realização de bailes e shows, doações de membros da comunidade, venda de camisetas, fantasias, souvenires e ingressos de ensaios.

É importante compreender que a captação desses recursos leva as escolas a se expor ao ambiente de mercado para negociar com empresas e pessoas físicas, e competir pela preferência de patrocinadores, para que estes, em vez de pagarem parte de seu imposto devido ao governo, optem por transferir os valores para as escolas. Para elas, é uma competição próxima dos modelos clássicos de busca de recursos; para as empresas, é uma oportunidade de realizar ações de responsabilidade social com os ganhos financeiros e de imagem.

Outro aspecto interessante a apontar são as negociações com a Liga, em 1998, quando as imagens foram cedidas à Rede Globo por meio de “contratos milionários de cessão de imagens” (OLIVEIRA, 2007, p.94). Esses contratos definiam a duração do desfile, para que se tornassem adequados à televisão. Outro aspecto importante a ressaltar é a participação de artistas de televisão nos desfiles, contribuindo para o aumento da audiência, em que se percebe mais uma vez a presença da competição; por exemplo: se a rainha de bateria de determinada escola samba é mais famosa que a rainha de outra, então, aquela escola chamará mais atenção (FERREIRA, 2018). Há também competição para escolher musas, passistas, casais de mestre-sala e porta-bandeira, que disputam a atenção de seus torcedores na mídia, principalmente a veiculada pela internet, sobre “o melhor” barracão, enredo, passista, entre outros (NATAL, 2018).

Deve-se considerar também as letras dos sambas-enredo, que sinalizam a influência dos patrocinadores. Atualmente, com o modelo das escolas de samba, há a escolha de um enredo de acordo com as adequações aos patrocinadores.

Relata Ferreira (2018), afirma que, após a divulgação do tema do próximo desfile, vários sambas-enredo são criados por diferentes autores. Há uma competição entre essas letras, com fatores políticos e influências de pessoas e organizações. Blass (2007) retratou a situação:

> A escolha dos sambas-enredo é bastante tensa. No seu decorrer, extravasa conflitos e confrontos que revelam as relações de poder vigentes em uma determinada Escola de Samba. O concurso está permeado por negociações e ajustes que podem acirrar disputas internas. É um momento muito delicado, do ponto de vista político, para o desempenho e competitividade de uma Escola de Samba no desfile de carnaval (BLASS, 2007, p. 75).

Os dados apontam que existe certo grau de competição dentro da escola, como, por exemplo, a disputa por um cargo de rainha de bateria. Outra competição nas escolas ocorre entre os compositores e intérpretes que apresentam as músicas que podem ajudar a organização a ganhar o título de campeã.

Entre as escolas, a competição pelas melhores notas é acirrada, fazendo com que muitas vezes uma delas seja a primeira colocada por um décimo de diferença

para a segunda. No entanto, esta não é a competição clássica da Administração, porque a ação de uma escola não prejudica nem interfere na capacidade da outra.

4.4 Rede da Escola de Samba Unidos de Vila Maria

Criados por um grupo de amigos, a Escola de Samba Unidos de Vila Maria foi fundada em 1950 e oficializada em 10 de janeiro de 1954. É uma das mais antigas de São Paulo e está localizada na Zona Norte da cidade. No ano de 1956, participou pela primeira vez de um desfile oficial, concorrendo ao lado de entidades famosas da época.

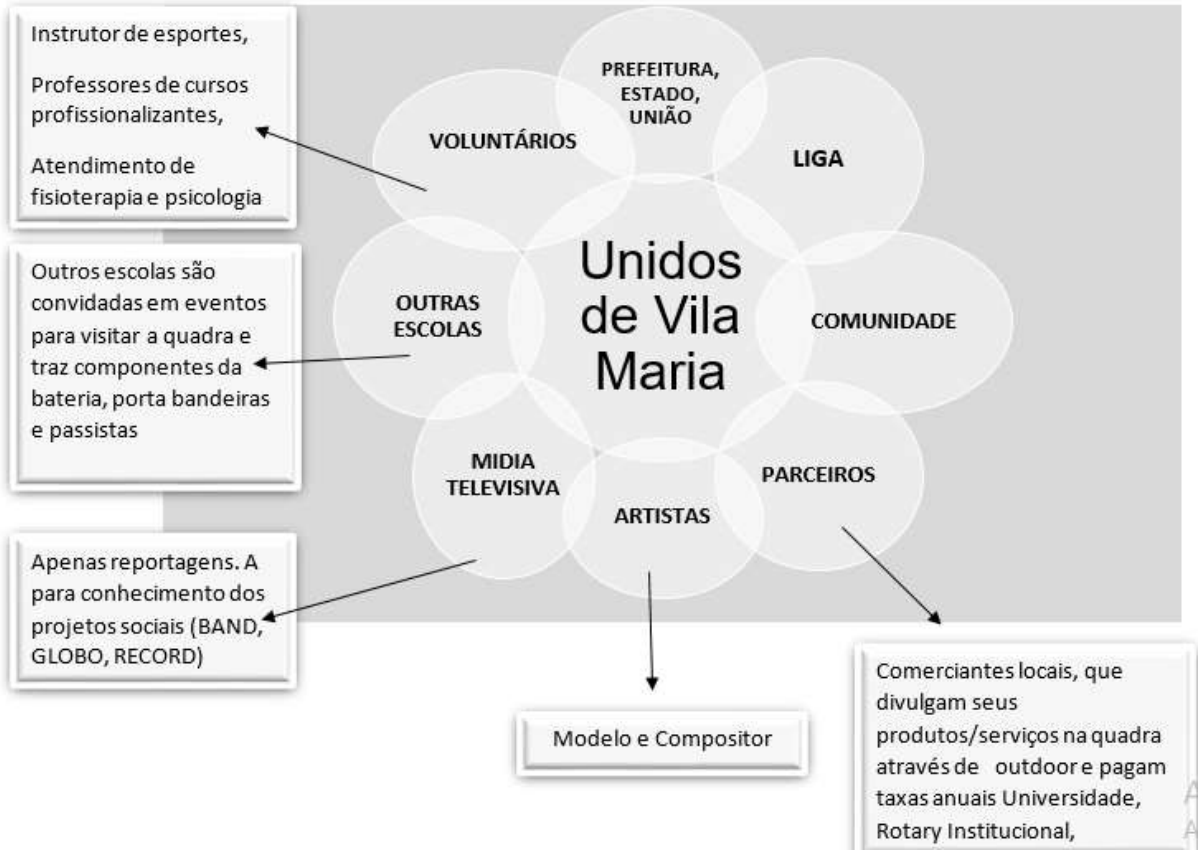
A Escola de Samba Unidos de Vila Maria apresenta vários projetos sociais, tais como o denominado “Projeto Social Vila Maria - Um caso de amor”, criado há 16 anos. O projeto foi desenvolvido com o objetivo de ajudar a população carente da zona norte de São Paulo. As atividades de cultura, educação, saúde, lazer e bem-estar para a população foram desenvolvidas através das necessidades que o bairro da Vila Maria possui. (site VAGALUME: https://www.vagalume.com.br/unidos-de-vila-maria/biografia/)

Atualmente, a Escola Unidos de Vila Maria é composta pelos dirigentes conforme estatuto:

- Presidente e Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro
- Diretor Jurídico
- Diretor Social
- Diretor de Patrimônio
- Diretor de Relações Públicas
- Diretor de Marketing
- Diretor de Esportes
- Diretor de Eventos
- Suplência

A Figura 5 apresenta os atores que compõem a rede básica, dos laços mais fortes e rotineiros, na qual está imersa a Escola de Samba de Vila Maria.

Figura 5 – Rede básica da escola de samba Unidos de Vila Maria.



Fonte: Autor, 2019.

A escolha da rede da qual faz parte a Escola de Samba Unidos de Vila Maria, portanto, ocorre em função da longa história de participação dessa escola no carnaval, de seus vários projetos sociais e de sua forte proximidade com a comunidade do bairro conforme relatos nas entrevistas técnicas.

Análise das entrevistas da rede Unidos de Vila Maria

Entrevista com o Sujeito 1

O Sujeito 1 faz parte da equipe que cuida do esporte, especialmente o futebol, na escola. Participa da escola desde o seu início, mas, pela natureza de sua função, não está presente em todas as ações, especialmente nas questões competitivas.

Seu discurso geral é de cooperação e ajuda, buscando criar um grupo forte, e a competição só aparece quando se refere aos recursos competitivos do desfile, como o enredo do ano. Uma frase que ilustra esse ponto de trocas e ajuda é: *"Um carro alegórico quebra e é solicitada ajuda a outra agremiação".* Essa ajuda é recíproca, ainda que competindo uma com a outra, e isso é demonstrado quando uma escola vai a um evento na outra escola para formar bilheteria. No entanto, de uma forma geral, o Sujeito 1 diz que cada escola resolve seus problemas sozinha: *"Ainda tem este pequeno obstáculo, podiam ser mais unidas".*

Sobre a competição, o Sujeito 1 respondeu basicamente sobre o desfile, não do dia a dia das escolas. Uma frase que ilustra esse ponto foi quando questionado sobre situações de ações conjuntas, em que sua escola aprendeu algo novo*: "Veja bem essa situação, eu não vou responder porque eu não convivo com a escola de samba diretamente".*

Sobre os indicadores de cooperação e competição dentro da escola, o Sujeito 1 negou qualquer nível de competição, mantendo o discurso inicial de todos se ajudando, com tarefas claras, e que a competição não agrega nada*: "Aí não existia a Escola de Samba de Vila Maria, se todo mundo pensasse só em si, não teria essa união, o pensamento é coletivo".*

A análise inter e intraorganizacional indicou que, em circunstâncias esporádicas, há cooperação interorganizacional: *"É tudo muito bem organizado; a título do carnaval as escolas se unem",* mas as evidências de cooperação são maiores no escopo intraorganizacional, tendo como objetivo alcançar o título para escola.

Quando tratada a questão do oportunismo entre as escolas, o sujeito evidencia através da fala*: "Oportunismo é natural, já vem da própria humanidade".*

Sobre os indicadores de confiança, os mais citados e valorizados pelo sujeito foram a consciência de cooperação entre as escolas, para se tornarem um grupo forte, e a cooperação dentro da escola, com objetivo de ganhar o título. O sujeito valoriza a questão das ações sociais na instituição por atender à comunidade.

Sobre os indicadores de competição, o Sujeito 1 afirma que o principal gerador desse fator é o samba: *“A competição já é mais mesmo para ganhar o samba”;* já quando tratada a competição dentro da escola, ele afirma que não existe regras de competição ali dentro.

Os dados desta entrevista permitem afirmar que os indicadores de cooperação estão estabelecidos, presentes e valorizados pelo sujeito, seja no nível intra ou interorganizacional, porém, a predominância da cooperação é maior intraorganizacional e a competição é maior interorganizacional.

Sobre competição, no entanto, o sujeito fez uma diferença entre a competição entre escolas e a competição dentro da escola. Entre as escolas, ele admitiu que há competição pelos recursos e pelo desfile, mas, dentro dela, não reconheceu nenhuma competição.

A proposição sobre coexistência de cooperação e competição não foi sustentada.

Entrevista com o Sujeito 2

O Sujeito 2 faz parte da equipe de presidentes da escola Unidos de Vila Maria.

O discurso geral desse sujeito é que cada escola deve resolver seus problemas sozinha, em silêncio, e as ações coletivas ficam por conta da Liga.

É praticamente uma negação da existência de laços sociais entre as escolas, ficando a união ou a atividade conjunta explicada como decorrência das obrigações devidas à Liga e ao comprometimento institucional.

Em vários momentos o sujeito descreve a questão da ética, de seguir as regras, de não se aproveitar de situações. Além disso, o discurso é de serem todos iguais e competir no desfile, que é o objetivo que dirige tudo. O Sujeito 2 esclarece: *“Eles têm que seguir as regras, se brigarem por um motivo ou outro, vai para Liga SP e pode estourar punição até em valores para a escola”.*

Os sinais de cooperação entre as escolas estão presentes em situações extremadas, mas não é a rotina, na mesma linha do discurso do Sujeito 1. O discurso do Sujeito 2 é que cada escola tem que "se virar", trabalhando em silêncio*: "Eles (participantes de cada escola) procuram resolver sozinha entre eles, até porque para a escola fica ruim admitir para outra escola de samba que eles estão com problema, que talvez não tenha material para desfilar, porque aí nós vamos ficar de olho".* O Sujeito 2 menciona a existência de cursos ministrados em uma escola de samba onde as demais podem participar**: "***Existem cursos nas escolas de samba e outras escolas participam".*

O comprometimento é basicamente o institucional, isto é, a obrigação a ser seguida. As ações coletivas são colocadas sob a responsabilidade da Liga, não das iniciativas das escolas: *"A Liga SP é de todas as escolas, então eles trabalham para a gente".*

Já com os indicadores sobre relações dentro da escola, o discurso mudou: *"Dentro da escola não tem concorrência, é tudo em prol da escola, não permite levar recurso daqui para fora".*

A análise inter e intraorganizacional indicou que há cooperação interorganizacional: *"As escolas se ajudam sim; numa necessidade, uma ajuda a outra".* O sujeito afirma: *"A gente participa de reuniões na Liga; lá a gente se respeita, conversa com o outro, brigam lá... Briga em prol do carnaval... Todas unidas".* Sobre a ótica intraorganizacional, o Sujeito 2 afirma a predominância da cooperação para a escola ser competitiva*: "Me baseio que a escola toda é cooperando e colaborando para boa competição com as outras escolas".*

Sobre os indicadores de cooperação, o mais citado e valorizado pelo sujeito foi ao afirmar que a ajuda é solicitada a quem eles conhecem e têm mais confiança, e que essa ajuda é recíproca: "*Isso é recíproco, já fizemos isso, tanto pedimos como também atendemos outros pedidos das coirmãs".*

Sobre os indicadores de competição, o Sujeito 2 afirma que não existe competição por desempenho nem por recursos, cada escola tem seu jeito de

levantar esses recursos: *“Vou falar na minha visão, é o achismo, eu acho que tem diferença, mas não posso dizer qual, eu não convivo com eles em reuniões, “como você faz para buscar?” Mas eu vejo que uma X leva, eu não levo, ou pego patrocínio e o outro não leva”.*

O discurso geral do Sujeito 2 é que existe dentro da escola cooperação e ausência de competição, pois todos se unem em prol do desfile do concurso de carnaval. Na rede interorganizacional, apesar de todas estarem unidas através da Liga SP para discutirem e resolverem assuntos coletivos, a escolas de samba trabalham de forma isolada durante o ano, cada uma por si.

Entrevista com o Sujeito 3

O Sujeito 3 é diretor de Departamento Social e seu trabalho na Unidos de Vila Maria são as ações sociais denominadas “Vila Maria – Um Caso de Amor”, para a comunidade carente do bairro de Vila Maria e adjacências.

Sobre competição entre as escolas, afirma o sujeito*: “Quando a gente fala de carnaval, normalmente as pessoas são remetidas ao desfile de carnaval, onde tem as escolas dívidas em grupos, almejando ser campeão do carnaval ou para mudar de categoria. Isso é uma competição que só acontece naqueles dias do carnaval”.*

O discurso dominante do Sujeito 3 é que todos estão juntos na mesma tarefa de difusão da cultura do samba e das ações sociais, e que eles apenas competem no desfile: “O *que a gente percebe na vida das escolas de samba é uma integração de respeito muito grande entre as entidades. Nós nos tratamos como coirmãs, ou seja, embora sejam instituições diferentes, todas são voltadas para o mesmo fim, que é cultuar a cultura, que é difundir a cultura, a cultura do samba”.* O Sujeito 3 reforça a integração relevante que a Unidos de Vila Maria tem com a comunidade: “*A Unidos de Vila Maria representa uma comunidade, então essencialmente a comunidade que está ali no dia a dia é a Vila Maria”.*

No entendimento do Sujeito 3, todas as escolas se ajudam*: “Efetivamente, durante o ano, como o carnaval está estruturado em São Paulo, através na Liga SP,*

que é a principal organização, a gente percebe que o respeito é muito grande, e que durante todo ano, até que chegue o momento do seu desfile naqueles 65 minutos, podendo, todas se ajudam. O recurso financeiro, acho difícil, pois o recurso é escasso para todo mundo, mas em outras ordens com certeza o apoio sempre existe".

Perguntado sobre as regras*: "Existe estudo das regras, porque hoje todas entram com nota dez, o ideal é que a gente pudesse passar pelo sambódromo pela avenida, sem perder nenhum um ponto, nenhum décimo. Então nós estudamos as regras de modo que a escola possa se comportar da melhor maneira possível para atender e tentar buscar o objetivo, que é ser campeã do carnaval. Acho que todas as escolas respeitam as regras que são discutidas na Liga SP".*

Sobre a interação com os atores da rede, o Sujeito 3 comenta: *"A Vila Maria parte de dois aspectos, promoção e difusão da cultura do samba, e outra, ela tem um foco muito grande voltado para sua comunidade".* O sujeito comentou das ações sociais da Vila Maria, ressaltando os cursos profissionalizantes e as parcerias com o Estado, a Prefeitura, União, Universidade, Sindicatos, Rotary Institucional, parceiros comerciais e artistas que entendem o contexto da Unidos da Vila Maria e se apresentam gratuitamente.

Na visão do Sujeito 3 a competição existe na avenida, mas o que predomina é a cooperação.

Sobre a questão de pesquisa, entre as escolas é competição. A cooperação é rara. Dentro da escola o mundo é de cooperação. Com essa divisão entre o fora e o dentro, competição e cooperação, os dados não suportam a proposição de coexistência das duas categorias nos dois níveis da rede.

Com o critério de exaustão, encerraram-se as entrevistas dessa rede e o Quadro 4 apresenta o resumo da presença ou ausência dos indicadores para cada sujeito. A expressão ausente ou presente significa a valorização e a clareza do discurso sobre o indicador. Quando o discurso não foi claro o suficiente, colocaram-se expressões adicionais com as palavras presente ou ausente. Conforme se

verifica, há tendência de respostas “ausente” para competição intraorganizacional e “ausente” para cooperação interorganizacional. O Quadro 5 apresenta o resultado final das respostas convergentes dos sujeitos. Novamente, conforme se verifica, os sujeitos deixam claro que há cooperação dentro da escola, no entanto, fora dela é somente a competição.

Quadro 4 – Indicadores cooperação e competição presentes na rede Unidos de Vila Maria.

Escola de Samba Vila Maria						
	Sujeito 1		Sujeito 2		Sujeito 3	
Indicadores	inter	intra	inter	intra	inter	intra
1.1. confiança	ausente	presente/precisa ter	ausente	Presente/precisa ter	presente	presente
1.2. comprometimento	presente/ parcial	presente/institucional	presente/institucional	presente/institucional	presente	presente/institucional
1.3. reciprocidade	presente/eventual	presente/precisa ter	presente/situações extremadas	presente/precisa ter	presente/pode acontecer	presente
1.4. convivência com competidore	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
1.5. projetos comuns	ausente	presente	ausente	presente	ausente	presente
1.6. cultura cooperação	ausente	presente	ausente	presente	presente	presente
1.7. trabalho em conjunto	ausente	presente	ausente	presente	presente	presente
1.8. consciência de ação coletiva	ausente	presente	ausente	presente	presente	presente
1.9. soluções conjuntas	ausente	presente	presente/através da Liga	presente	presente/através da Liga	presente
1.10. troca conhecimento	ausente	presente	ausente	presente	presente	presente
2.1. desempenho Individual	ausente/é cada um por si	ausente	ausente/é cada um por si	ausente	ausente/é cada um por si	ausente
2.2. competição por recursos	ausente/cada um busca seus recursos	ausente	ausente/cada um busca seus recursos	ausente	ausente/cada um busca seus recurs	ausente
2.3. conflitos de ética	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.4. conflitos interesses	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.5. oportunismo	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.6. empreend.+ competição	não respondeu	ausente	presente/é o que define tudo	ausente	presente/é o que define tudo	ausente
2.7. o que gera competição	o desfile	ausente	o desfile define	ausente	o desfile define tudo	ausente
3. presença concomitante	não existe, fora é competição, dentro é cooperação		não existe, fora é competição, dentro é cooperação		existe cooperação fora e dentro da escola	

Fonte: Autor, 2019.

Quadro 5 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da escola Unidos de Vila Maria.

	INTERORGANIZACIONAL	**INTRAORGANIZACIONAL**
Cooperação		
1.1. Confiança	Ausente	Presente
1.2. Comprometimento	Presente (institucional)	Presente
1.3. Reciprocidade	Eventual	Presente/Precisa ter
1.4. Convivência competidores	Presente	Ausente
1.5. Projetos comuns	Ausente	Presente
1.6. Cultura cooperação	Presente/Eventual	Presente
1.7. Trabalho conjunto	Ausente	Presente
1.8. Consciência. Ação coletiva	Ausente	Presente

1.9. Soluções conjuntas	Presente/Através da liga	Presente
1.10. Troca conhecimento	Ausente	Presente
Competição		
2.1. Desempenho individual	Ausente/Cada um por si	Ausente
2.2. Competição por recursos	Ausente/Cada um busca o seu	Ausente
2.3. Conflitos ética	Presente/Seguem- regras	Ausente
2.4. Conflito interesses	Presente/Seguem- regras	Ausente
2.5. Oportunismo	Ausente	Ausente
2.2 Empreend. + competição	Ausente/(Sem convergência)	Ausente
2.7. O que gera competição	Presente/É o desfile	Ausente
Coexistência	Não confirmada - seguem-se regras; competição ocorre só no desfile e cooperação só eventualmente.	Não confirmada - a cooperação é dominante, não existe competição.

Fonte: Autor, 2019.

Sobre esta rede, portanto, a resposta da questão da pesquisa é que, embora exista ajuda eventual entre os atores, ela não se configura como cooperação mútua e contínua, conforme definido no conceito de cooperação. A competição relatada pelos sujeitos é a do concurso de carnaval e não a competição constante nas rotinas das organizações. A conclusão é que na rede interorganizacional não existem sinais presentes e constantes de cooperação e competição.

Na análise intraorganizacional, a predominância é de evidências de cooperação, conforme relatado pelos sujeitos, e o trabalho conjunto é voltado para o concurso do carnaval.

Deve-se destacar que o Sujeito 3 apresentou um discurso diferente sobre a situação interorganizacional, respondendo que estão presentes itens como cultura de cooperação, projetos conjuntos, comprometimento e consciência de ação coletiva. No discurso deste sujeito não há uma separação nítida entre inter e intra no item de cooperação.

4.5 Rede da escola de samba Sociedade Rosas de Ouro

A Sociedade Rosas de Ouro foi criada em 1971 por um grupo de quatro amigos. A escola desfila há mais de 25 anos no Grupo Especial, nunca ficando abaixo da sexta colocação.

A Rosas de Ouro mantém um projeto social junto com a comunidade da Freguesia do Ó, além de atividades com crianças e idosos. Procurando resolver o problema dos menores carentes, a escola retira as crianças das ruas e procura levá-las para a quadra.

Informações do site Vagalume[3] indicam que, além de escola de samba, a Rosas de Ouro é também uma empresa. A organização conta com um site na internet, um departamento equipado com microcomputadores e alguns funcionários informando sobre a agenda de apresentações durante o ano todo, tanto no Brasil quanto no exterior. Possui também um ateliê de costura, que ajuda nas despesas do desfile.

Para a escolha da escola Rosas de Ouro como estudo de caso, levou-se em consideração os projetos sociais, com o objetivo de integração da comunidade e a preocupação da escola em prol da inclusão e participação das pessoas com deficiência nas quadras das escolas de samba.

Atualmente, a escola Rosas de Ouro é composta pelos dirigentes da seguinte maneira:

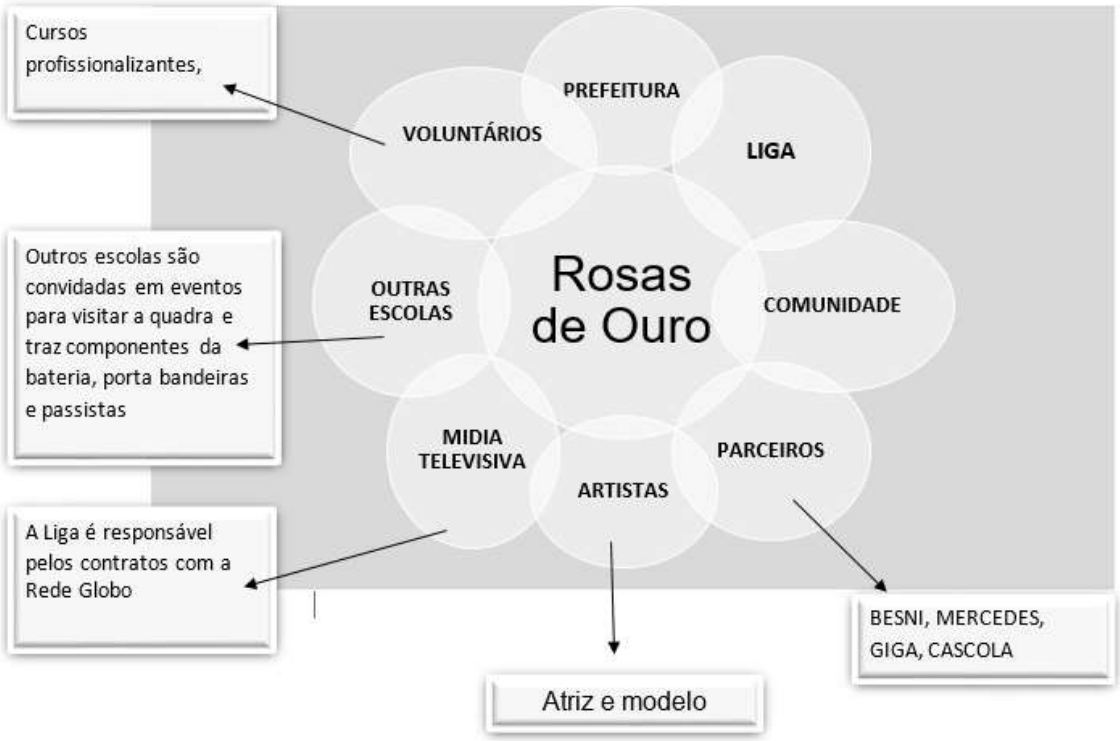
- Presidente e Vice-Presidente
- Diretora Administrativa
- Carnavalesco
- Direção de Carnaval
- Mestre de Bateria
- Rainha de Bateria

[3] No endereço https://www.vagalume.com.br/rosas-de-ouro/biografia/

- Intérprete
- 1º casal de mestre-sala e porta-bandeira
- Coreógrafo da Comissão de Frente
- Direção de Harmonia
- Diretor de Alegoria

A Figura 6 apresenta os atores que compõem a rede básica, dos laços mais fortes e rotineiros, na qual está imersa a escola de samba Rosas de Ouro.

Figura 6 – Rede básica da escola Rosas de Ouro.



Fonte: Autor, 2019.

Análise das entrevistas da rede Rosas de Ouro

Entrevista com o Sujeito 4

O Sujeito 4 faz parte da diretoria e está na Rosas de Ouro há 44 anos; é encarregado do almoxarifado.

O discurso geral do Sujeito 4 é de cooperação dentro da escola, mas que na rede interorganizacional o que prevalece é a competição entre as escolas.

O Sujeito 4, no início de seu discurso, diz que não pode falar sobre cooperação na rede, somente da cooperação interna: *"Aqui, interno, a gente tem muita cooperação, mas externo fica meio vago para mim dar essa informação porque não estou direto na Liga, a presidente poderia te dar essas informações".*

Com relação a ajudar a outra escola, é citado*: "O que há de ajuda é para as escolas menores que vêm pedir colaboração de doação de materiais que a gente não usa".* Também deu exemplo de pedido de ajuda entre escolas maiores: *"O que existe de ajuda nas maiores é pedir emprestado, exemplo cola e outros materiais".* Com relação a parceiros, ele afirma que existem trocas também, e menciona os parceiros da Rosa de Ouro, como Besni, Giga, Mercedes e Cascola.

Sobre os projetos na rede, o Sujeito 4 menciona os campeonatos de futebol entre as escolas.

A visão do Sujeito 4 é que cada escola resolve sozinha os seus problemas e não em conjunto.

Com relação às regras, o Sujeito 4 menciona que há reuniões na Liga toda segunda-feira com os dirigentes das escolas e que são discutidas essas regras.

Na opinião do Sujeito 4, existe cooperação em toda rede, e cita exemplos: *"Eu vejo como cooperação em toda rede; um colabora com camisetas, outros ajudam com o couro da bateria".*

Conclui afirmando que o que predomina é o espírito de cooperação entre as escolas, bem como dentro da escola.

Entrevista com o Sujeito 5

O Sujeito 5 faz parte da diretoria, está na escola desde 1985 e apresenta um discurso voltado para cooperação, parceria e amizade entre as escolas.

O discurso geral do Sujeito 5 é o de cooperação dentro e fora da escola, mas que o que define a competição é o desfile de carnaval.

Com relação à rede, o Sujeito 5 ressalta sobre os parceiros da Rosas de Ouro e que alguns deles são apoiados pela Lei Rouanet, citando como exemplo a Cascola, em que há troca de cola por shows e camarotes: *"Ao invés de me dar em dinheiro da Lei Rouanet, ela me dá em cola. Fiz troca com ela com show da Rosas de Ouro no final do ano e camarotes".* Cita também outros parceiros: *"Giga e Besni entram com a Lei Rouanet, e o Giga ainda ajuda com cesta básica no projeto social da escola... Parcerias que já vêm dando certo há alguns anos".*

Quanto à Liga, esclarece: *"A Liga na realidade é uma instituição que cuida e foi criada pelas escolas de samba para gerir o produto carnaval, porque é ela que trata direto com a prefeitura".*

Quando perguntado se existe disposição da escola Rosas de Ouro para ajudar as outras, o Sujeito 5 responde: "*Sim, eu acho que a competição é de faixa amarela a faixa amarela, na hora do desfile".* As ajudas dadas às outras escolas são, em especial, às menores, com a venda de materiais por menor valor ou doação; já a ajuda para as grandes pode ocorrer com trocas de recursos e cita uma situação: *"Na década de 90, a Rosas de Ouro ganhou o carnaval em cima da Vai-Vai porque emprestou um macaco jacaré. No ano seguinte, a Vai-Vai ganhou o carnaval e eu emprestei o macaco jacaré. Existe a troca de recursos".* Ainda com relação à cooperação entre as escolas, ressalta a vinda das escolas de samba do Rio de Janeiro para São Paulo e vice-versa*: "A gente vai para lá, eles vêm pra cá. Existe parceria, amizade".*

O Sujeito 5 esclarece que as regras estabelecidas pela Liga são formais e que todos seguem, então, não existem conflitos sobre essas regras do desfile: *"Essas regras do desfile do carnaval são regras da Liga, todas as escolas assinam um contrato de carnaval com as regras. Todos os dirigentes assinaram essas regras, elas só têm o valor com a assinatura deles. Senão tiver a assinatura, não vale nada".*

Quanto a aceitar a ética, valores e as regras de convivência do grupo das escolas ditadas pela Liga, o Sujeito 5 salienta: *“Na realidade, não é ditada pela Liga, são ditadas por pelos presidentes das escolas, o presidente da Liga é apenas o representante das escolas”.*

O Sujeito 5 comenta sobre as regras do manual do julgador, sobre o qual existe uma proposta de mudança de regras para a cada cinco anos.

O Sujeito 5 afirma que a maioria das escolas tem seus projetos sociais, mas tem projetos estabelecidos entre a Liga e os parceiros que atendem às escolas: “*A Liga tem um projeto com SENAI e SEBRAE, com oficinas de soldador, eletricista e marceneiro, que são feitas na fábrica do samba, e as escolas podem mandar duas pessoas da comunidade ou da escola para fazer o curso*”. O entrevistado ressalta que se a escola não enviar alguém para essas oficinas, essas vagas podem ser disponibilizadas para outras escolas.

Ao ser questionado se as escolas tentam resolver os problemas em conjunto ou individualmente, ele responde*: “Alguns tentam resolver de forma conjunta e os outros cada um tenta resolver seus problemas sozinho”.* E exemplifica uma situação na qual o problema em conjunto é na conquista de concessão de terreno junto à prefeitura, para que as escolas se estabeleçam num lugar.

O Sujeito 5 afirma que existem projetos, planos e ações em conjunto*: “Já promovemos dentro da Rosas de Ouro encontros de diretores de harmonia, diretores de baterias, inclusive vêm diretores do Rio de Janeiro”.* Outra ação em conjunto com outras escolas foi o translado dos carros pela Marginal na contramão durante a madrugada e também a compra de materiais em conjunto com outras escolas, em especial diversos tipos de cola e ferros.

Para o Sujeito 5, uma única situação de competição é o samba-enredo: “*O único comportamento competitivo para nós é o samba-enredo. Você quer que esse samba-enredo seja o melhor do carnaval”.*

O Sujeito 5 acredita que cooperação e competição se equivalem. *“Equivalem, eu tanto colaboro, mas estou competindo também”.*

Sobre o comportamento de cooperação e competição dentro da escola, o Sujeito 5 afirma: *“Não tem competição porque todos lutam por um ideal. As alas se ajudam. O objetivo é coletivo”.*

O Sujeito 5 defende fortemente a igualdade de participação: *“Aqui não tem diferença, todos são iguais, todos brigam pela Rosas de Ouro, todo mundo é Rosas de Ouro, independe do que você é, diretor ou advogado, professor doutor ou se você é a pessoa que está varrendo”.*

O discurso geral do Sujeito 5 está baseado em cooperação dentro da escola, onde todos se unem com um único objetivo: o de conquistar o título no concurso de carnaval e que dentro da escola não há competição entre seus integrantes.

Na análise interorganizacional, o sujeito afirma que há cooperação e competição, no entanto, infere-se pelos relatos que a cooperação mencionada pelo sujeito ocorre em situações emergenciais e não em ações contínuas. A única competição identificada é pelo título do carnaval, não a competição clássica, das rotinas.

Entrevista com o Sujeito 6

O Sujeito 6 é presidente da Rosas Ouro há 47 anos.

O discurso do Sujeito 6 inicia afirmando que a competição existe: *“Claro que competição sempre vai ter, porque tem o concurso de escolas de samba do Grupo Especial, do Grupo de Acesso”.*

Com relação à cooperação entre as escolas, o Sujeito 6 relata: *“A gente faz muito essa cooperação com as escolas de acesso 1 e 2 da UESP. Quando acaba o carnaval, começa outro, a gente faz reciclagem de fantasias e reciclagem de esculturas no barracão, então isso é uma cooperação. As escolas do acesso 1 e 2 e*

da UESP nos procuram para reciclar ou adaptar o enredo dentro das fantasias ou esculturas".

Indagado sobre a disposição de solicitar ou receber ajuda, o Sujeito 6 cita: *"Pode ser conhecimento técnico, e tem muitos presidentes que vão dar palestras no Grupo de Acesso, acesso 1 e 2, trocar experiências, materiais, fantasias e esculturas".*

Questionado sobre a formação e o cumprimento das regras, o Sujeito 6 salienta que o regulamento é aprovado pelos dirigentes das escolas e que não há conflitos: *"Nós mesmos aprovamos esse regulamento, não chamaria de conflitos, há um consenso, se não houver, há uma votação".*

Quanto aos projetos comuns, o Sujeito 6 informa que a Liga se encarrega de realizar parcerias com o Sebrae e cursos profissionalizantes destinados às escolas de samba.

Quanto à preservação da cultura do carnaval e a consciência coletiva de divulgação da cultura do carnaval e outras ações em conjunto, o Sujeito 6 afirma: *"Temos uma luta constante para a preservação da cultura do carnaval".*

Com relação à competição por recursos, o entrevistado afirma: *"Cada uma corre atrás de seu parceiro, eu fidelizo muito bem os meus. Como amostragem, eu tenho nove anos de Mercedes-Benz, cinco anos de Giga Atacadista, oito anos de Besni e com a Cacau Show 12 anos. Eu tenho até uma pérola que eu falo, 'quem tem parceiro não fica na estrada', e eu gosto muito de regar meus parceiros".*

O Sujeito 6 comenta o projeto social denominado "Samba se aprende na Escola", onde são realizados cursos profissionalizantes. A iniciativa é da escola, sem participação das outras.

Ao ser questionado sobre o que predomina na rede, o Sujeito 6 salienta: *"Com as escolas de outros grupos, acesso, predomina a cooperação, e do grupo especial, a competição".*

Dentro da escola, o Sujeito 6 ressalta que existe vaidade, porém não há conflitos. Afirma que, apesar de haver competição, o que prevalece é a cooperação.

Quadro 6 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede Rosas de Ouro.

Escola de Samba Rosas de Ouro						
	Sujeito 4		Sujeito 5		Sujeito 6	
Indicadores	inter	intra	inter	intra	inter	intra
1.1. confiança	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.2. comprometimento	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.3. reciprocidade	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.4. convivência com competidores	presente/seguem regras	ausente	presente	ausente	presente	presente
1.5. projetos comuns	presentes/aulguns	ausente	presente	ausente	presente/alguns	presente
1.6. cultura cooperação	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.7. trabalho em conjunto	presente/parcial	presente	presente/parcial	presente	presente	presente
1.8. consciência de ação coletiva	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.9. soluções conjuntas	presente/parcial	presente	presente	presente	presente	presente
1.10. troca conhecimento	presente	presente	presente	presente	presente	presente
2.1. desempenho Individual	presente	presente	presente	present	presente	presente
2.2. competição por recursos	não respondeu	ausente	ausente/cada um busca seus recursos	ausente	ausente/cada um busca seus recursos	ausente
2.3. conflitos de ética	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.4. conflitos interesses	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.5. oportunismo	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	ausente	ausente
2.6. empreend.+ competição	não respondeu	ausente	presente/desfile	ausente	presente/desfile	ausente
2.7. o que gera competição	o desfile	ausente	desfile + samba enredo	ausente	desfile + samba enredo	ausente
3. presença concomitante	cooperação	cooperação	cooperação+competição	cooperação	cooperação+competição	cooperação

Fonte: Autor, 2019.

Realizadas as entrevistas, verificou-se que os sujeitos convergem na afirmativa de que existe cooperação com outros atores, e em especial com as outras escolas, quando há necessidade, no entanto, no discurso fica evidente que a competição maior é caracterizada pelo desfile no carnaval.

Sobre essa rede, conclui-se que a cooperação mencionada pelos sujeitos se refere às eventuais ajudas a outras escolas do mesmo grupo e para as escolas menores, bem como contratos comerciais com base na Lei Rouanet com seus parceiros, mas a cooperação aqui citada não é uma cooperação mútua e contínua. Quanto à competição, é referida ao concurso do carnaval paulistano e não à competição da teoria clássica. Assim, a proposição de coexistência não se sustenta nesse nível de análise.

Na análise intraorganizacional, os sujeitos são categóricos ao afirmar que dentro todos cooperam com uma única finalidade, fazer uma boa apresentação e ganhar o título do concurso do carnaval.

Quadro 7 – Convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da escola Rosas de Ouro.

	INTERORGANIZACIONAL	**INTRAORGANIZACIONAL**
Cooperação		
1.1. Confiança	Presente	Presente
1.2. Comprometimento	Presente	Presente
1.3. Reciprocidade	Presente	Presente
1.4. Convivência competidores	Presente	Presente
1.5. Projetos comuns	Presente/Alguns	Presente
1.6. Cultura cooperação	Presente	Presente
1.7. Trabalho conjunto	Presente/Parcial	Presente
1.8. Consciência. Ação coletiva	Presente	Presente
1.9. Soluções conjuntas	Presente	Presente
1.10.Troca conhecimento	Presente	Presente
Competição		
2.1. Desempenho individual	Presente	Presente
2.2. Competição por recursos	Ausente	Ausente
2.3. Conflitos ética	Ausente/seguem regras	Ausente
2.4. Conflito interesses	Presente/Seguem Regras	Ausente
2.5. Oportunismo	Presente/Seguem Regras	Ausente
2.6.Empreend+competição	Presente	Ausente
2.7. O que gera competição	O desfile	Ausente
Coexistência	Não confirmada- seguem-se regras; competição ocorre só no desfile e cooperação só eventualmente	Não confirmada- a cooperação é dominante, não existe competição.

Fonte: Autor, 2019.

O Quadro 7 mostra que na análise interorganizacional, as escolas não se relacionam de maneira cooperativa com o intuito de buscar benefícios mútuos para juntar recursos, capacidades e habilidades complementares. O discurso é que cada escola leva sua rotina de forma isolada. Os relatos mostram que há ajuda somente em situações de necessidade esporádica.

É possível afirmar que não há evidências de características de comportamento de competição entre os atores da rede. A competição relatada é somente a do desfile de carnaval, em que os sujeitos repetem que a competição é na linha amarela.

4.6 Rede da escola de samba Mocidade Alegre

O Grêmio Recreativo Mocidade Alegre teve sua fundação oficial em 24 de setembro de 1967. A Morada do Samba, tradicional sede e quadra de ensaios da Mocidade Alegre, foi inaugurada no dia 17 de julho de 1970, na Avenida Casa Verde. A preocupação com a cultura também foi uma das características mais fortes da Mocidade, pois teve a honra de ser a primeira escola de samba a ser convidada pelo Ministério da Cultura a representar o samba paulistano na Europa e na África, viajando para a Ilha da Madeira, uma região autônoma de Portugal.

A escola criou o Grupo Miscigenação, com a intenção de produzir shows temáticos para apresentações em empresas, eventos e turismo receptivo.

Como ação social, a Mocidade tem o Departamento de Eventos, o Departamento Jovem e a bateria, agora já conhecida pelo nome de “Ritmo Puro”, que passaram a ter forte atuação e mobilizaram um grande número de jovens na comunidade. Os projetos socioculturais foram multiplicados e reforçados através de parcerias consistentes. As oficinas, que a princípio eram apenas de formação de sambistas, passaram também a oferecer formação profissional e transformaram a Morada do Samba em um verdadeiro campus. Houve mudanças significativas na produção artística visual: um grande número de artistas amazonenses, formados no Festival Folclórico de Parintins, passou a atuar no barracão, revolucionando as alegorias.

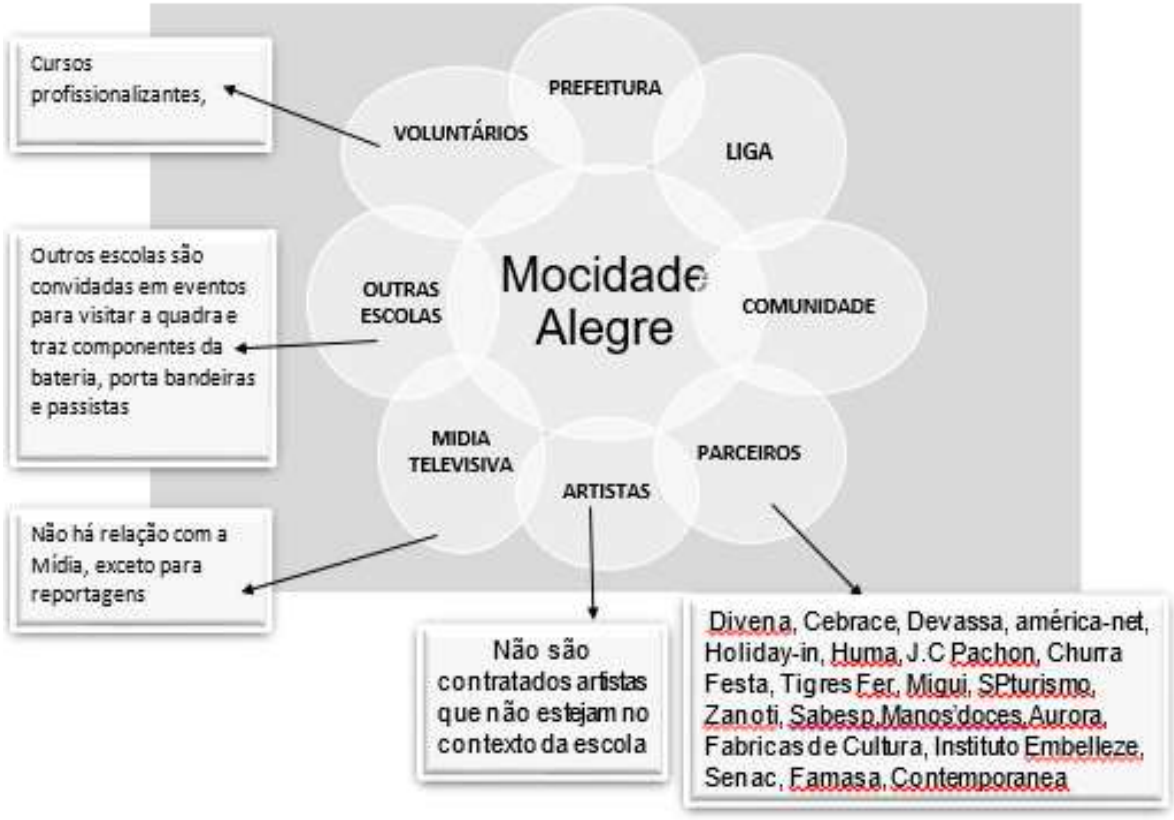
Um fator que motivou o estudo da escola de samba Mocidade Alegre é o fato de a escola ter projetos culturais no campo da responsabilidade social. A organização tem grande integração entre os integrantes militantes e os profissionais da casa, além de uma grande preocupação diante da tradição e da modernidade em não perder o referencial de suas tradições, suas raízes e, principalmente, de sua identidade. Os sinais iniciais indicam ser uma escola que cultua cooperação e competição como valores máximos, aparentemente sem conflitos.

Atualmente, a escola Mocidade Alegre é composta pelos seguintes dirigentes:

- Presidente e Vice-Presidente
- Assessor da Presidência e Presidente de Honra da Harmonia
- Direção de Carnaval
- Direção Geral de Harmonia
- Diretora Financeira

A Figura 7 apresenta os atores que compõem a rede básica, dos laços mais fortes e rotineiros na qual está imersa a escola de samba Mocidade Alegre.

Figura 7– Rede básica da escola Mocidade Alegre.



Fonte: Autor, 2019.

Análise das entrevistas da rede Mocidade Alegre

Entrevista com o Sujeito 7

O Sujeito 7 da Escola Mocidade Alegre é coordenadora da velha guarda e atua há 48 anos na escola.

O discurso geral do Sujeito 7 é que a escola Mocidade Alegre está sempre disposta a cooperar com outras escolas, mas a competição é um fato que não se pode ignorar.

Sobre solicitar ajuda de outra escola ou vice-versa, afirma: ***"****A nossa presidente não fará oposição em pedir alguma ajuda, mas dificilmente ocorrerá. A nossa escola geralmente auxilia a Barroca e a Leandro de Itaquera".* Sobre a relação com competidores, o sujeito afirma: "*Do jeito que nossa presidente é, ela auxilia, a competição é até na linha amarela; antes, a escola sempre cede".*

Quanto a se manterem unidas formando um grupo, o Sujeito 7 acredita que isso não acontece, pois as escolas cuidam cada qual de si mesma, seguindo seus objetivos. As ações conjuntas são raras e há disputa e conflitos de interesses: *"Olhando friamente não, porque cada um vai buscar seu espaço e divergem sempre nas suas opiniões, então nem sempre elas são coesas... Há divergências entre os presidentes, nem sempre eles vão combinar aquilo como uma ideia comum, porque pensa no melhor para sua escola".*

Esses conflitos também existem com relação à aceitação de regras ditadas pela Liga SP: *"Sempre há discussões, tem conflitos, porque algumas sempre acham que são menos prevalecidas, que estão na mídia, são aquelas que aparecem mais, mesmo com regras".* Esses conflitos também estão presentes quando tentam resolver os problemas de forma conjunta. No entanto, com relação a entenderem e aceitarem que a tarefa das escolas de samba precisa acontecer em grupo, no coletivo, o Sujeito 7 esclarece que: *"Tem presidentes que entendem que elas devem caminhar juntas".*

Com relação a projetos comuns, o Sujeito 7 afirma que são raros, mas que existem, e menciona um: *"Tem um projeto muito bonitinho, que é a AMESP, que é para ensinar jovens e adolescentes, crianças, mestre-sala e porta-bandeira, e é comum a todas a escolas".*

Com relação ao indicador de competição o Sujeito 7 afirma que o que gera mais competição é o patrocínio: *“Acho que é conseguir um patrocínio bom, isso sim gera competição”.* Quando perguntado se predomina a cooperação ou a competição*: “Acho que equivale, porque competição é conseguir um patrocínio bom e uma cooperação daquilo que você não vai usar, ou não precisa ou empresta”.*

As respostas indicam que os laços de cooperação entre as escolas são fracos, a governança é formal na relação com a Liga e a linha geral de conduta das escolas é resolver os seus problemas. Esses sinais caracterizam uma rede fracamente desenvolvida.

Sobre as relações internas, o discurso geral apresenta um grupo sempre preocupado e comprometido com o coletivo: “*Aqui nós somos uma família. Todo trabalho é para ter um grupo forte. Força, foco e fé, que é o nosso lema”.* O Sujeito 7 apresenta um exemplo que mostra a cooperação entre os integrantes da escola*: “Velha guarda, todo ano a gente faz o grito de carnaval, e peço colaboração dos poetas da morada, são os músicos. Então eles tocam as marchinhas, eles que trazem os metais para a gente compor o carnaval”.*

Os dados indicam dominância de cooperação dentro da escola e individualismo entre elas. São raros os casos de ações conjuntas entre as escolas. Os dados não sustentam a proposição de concomitância das duas formas de relações.

Entrevista com o Sujeito 8

O Sujeito 8 faz parte da diretoria dos setores de alegoria e cultura da escola. O discurso geral dele é que a cooperação é parcial entre as escolas e ocorre quando necessário.

Em seu discurso, o Sujeito 8 declarou que a cooperação ocorre em situações de emergência, como por exemplo em casos de incêndios: *“Olha, exemplo bom que tenho foi o incêndio que teve em 2012. O presidente da Pérola Negra disponibilizou guinchos e outras escolas auxiliaram com material e até com lanches”.* O Sujeito 8

ressalta que*: "Depois disso, aconteceram outros incêndios com escolas de samba e a escolas começaram a pensar de outra maneira",* dando como exemplo o da escola de samba Tucuruvi, quando houve um incêndio e então decidiram não participar do desfile oficial naquele momento. Ainda com relação à ajuda a outras escolas, o Sujeito 8 declarou que: *"A Mocidade Alegre ajuda as demais escolas sim, inclusive nós somos uma vitrine. Tem muita coisa que a gente faz e muitas escolas se inspiram na gente; a gente nem precisa ir até elas, exemplo a Dragão da Real, Acadêmicos do Tatuapé, até a Mancha Verde, que nos usa como exemplo de administração, a Tom Maior também".*

Sobre essa ajuda entre as escolas, comenta o Sujeito 8: *"Eu vejo um pouco por necessidade mesmo, se bobear, o carnaval vai embora, então é bom elas se ajudarem, elas precisam se ajudar, eu noto bem pouco, mas as coisas estão mudando*".

O Sujeito 8 ressalta as relações de trocas e dá como exemplo: *"Isso acontece em escolas de grupos inferiores, por exemplo MUM – Mocidade Unida da Mooca, a escola que vem crescendo de uma forma maravilhosa. Ela, a cada ano que passa, vem fazendo desfiles melhores e o presidente também se inspira muito na gente, a Mocidade Alegre ajuda muito eles".*

Quanto às ações conjuntas, o Sujeito 8 menciona uma ação realizada em setembro, quando a Mocidade Alegre fez aniversário: *"Nós participamos entre nós mesmas, em setembro; tem setembro fantástico, aniversário da escola, o mês do aniversário da escola, fundada em 24 setembro. Então, no primeiro final de semana você tem a semifinal do samba-enredo, que é o concurso de eliminatórias para escolher o samba da escola, no segundo final você tem a final do samba-enredo, e no terceiro final de semana você tem o ensaio do esquenta, e a gente convida uma coirmã para ensaiar com a gente. No último são as 24 horas de samba, começa às nove da noite do sábado e termina às nove do domingo, direto, e aí vem escolas do Rio e de São Paulo".*

A partir do discurso do Sujeito 8, fica evidente que na rede interna da escola predomina a cooperação, e que na rede externa o desfile marca o momento da competição. Fora do desfile existe alguma ajuda, quando necessária.

Com relação à cooperação dentro da escola, é verificado através do discurso do Sujeito 8 que há a necessidade de sincronismo entre as várias partes da escola: "*Tem muitos departamentos, eles têm muitas funções atribuídas. Às vezes tem caso que a gente precisa de ajuda por exemplo para levar carro alegórico, e às vezes não aparece".* O Sujeito 8 acredita que dentro da Mocidade Alegre há trocas de conhecimentos específicos, mas o problema é sobre o interesse dos participantes: "*O problema não são os que sabem para os que não sabem, é os que têm interesse e os que não têm*".

Quando questionado sobre a competição dentro da escola, o Sujeito 8 menciona: "*A competição mesmo que acontece dentro da escola é a eliminatória do samba-enredo, não existe outra".*

O discurso do Sujeito 8 é que o padrão de relacionamento entre as escolas está mudando, cada vez mais cooperando entre si. O Sujeito 8 tem atitude e disposição para ações coletivas em função da disseminação da cultura do samba, mas sabe que a realidade é outra. A cooperação é mais evidente nas escolas melhores para as escolas secundárias, até porque o regulamento permite isso. Entre as escolas especiais, o predomínio é de competição. Mesmo as ações sociais não unem as escolas, porque cada uma tem suas ações.

O Sujeito 8 afirma que não há ações conjuntas entre outras escolas, mas o Sujeito 8 acredita que, a priori, essa realidade está mudando, e que cada vez mais as escolas estão cooperando entre si para alcançarem objetivos coletivos.

Entrevista com o Sujeito 9

O Sujeito 9 faz parte da diretoria de Harmonia.

O discurso geral do Sujeito 9, a partir da questão de abertura, é que nesse ramo é necessário trabalhar em equipe: *"Sem a rede a escola não existe. A escola,*

para sobreviver, precisa de voluntários, como eu, que seja voluntário como eu. Ela precisa ter esse contato com a mídia que faz ter visibilidade e, com isso, ter patrocinadores; ela precisa ter parceiros, e parceiros de samba é meio diferente de patrocinadores. Ela precisa de uma comunidade, uma comunidade forte atuante. E tem o que gabarita, que é a prefeitura, que é o poder que ajuda a organizar o carnaval, e a Liga, que é quem organiza todas as escolas para fazer essa conexão diretamente com o poder público. Quem tem parceiro não morre só".

Com relação à ajuda entre as escolas, o Sujeito 9 afirma que existe cooperação entre elas*: "Quando, por exemplo, uma escola samba está em dificuldade, isso financeiramente eu não posso dizer porque só o presidente sabe se eles ajudam financeiramente, mas quando estão em dificuldade, por exemplo, pegou fogo na escola, a primeira coisa que as escolas fizeram foi ajudar".* Ele ressalta que a ajuda é com equipamentos, com pessoas, com o que precisava, e reforça que a competição é na linha amarela, com a seguinte fala: *"A competição é até a linha amarela, passou da linha amarela eu tenho que ser melhor que você; agora, no antes eu tenho que te ajudar, é a cultura do samba, é o samba em primeiro lugar, então a gente tem essa preocupação, a gente se respeita*". Ainda nessa questão, o Sujeito 9 afirma que essa ajuda acontece ainda que seja com uma competidora: *"Sim, porque em primeiro lugar a cultura do samba".* Essa ajuda é mais evidente para as escolas menores*: "Isso acontece mais numa escola grande para uma menor, as escolas estão no mesmo nível, as grandes escolas de São Paulo, essa ajuda técnica não tem, você não vai ter essa ajuda técnica na hora do desfile, você tem antes".* Ainda nesse sentido de ajuda, colocando recursos à disposição, o Sujeito 9 afirma que, diante das dificuldades, as escolas se ajudam e disponibilizam recursos: *"Os presidentes é quem de fato autorizam eu mandar uma peça, mandar um funcionário".*

Sobre a convivência e aceitação das regras, o Sujeito 9 afirma*: "Todas as escolas seguem as regras à risca. A Liga faz um trabalho muito direcionado de regras de carnaval, é tudo alinhado com os presidentes das escolas".*

Com relação a projetos comuns na rede, o Sujeito 9 relata: *“Cada uma faz o seu, eu acho cada uma tem também sua estratégia, isso vai muito de escola para escola”.* Mas o Sujeito 9 acaba mencionando uma ação conjunta chamada ensaio turbinado, que ocorre para alavancar os ensaios com uma escola convidada na época em que as escolas não estão tão lotadas. “*A Mocidade convida uma outra escola para participar de seu ensaio, e nós somos convidados para participar em outra escola”.*

No discurso do Sujeito 9, a predominância está na cooperação entre as escolas, com ressalvas sobre a falta de união para exercer pressão na rede e em especial sobre a Liga SP. No seu discurso sobre cooperação, o Sujeito 9 mostra a necessidade de consciência de ação coletiva entre os parceiros, as comunidades e outros atores, mas a Liga é quem faz as principais conexões com a prefeitura e a mídia (e não faz bem, conforme o sujeito). *“Elas jogam tudo para a Liga SP resolver”.*

Quando perguntado sobre cooperação e competição dentro da escola, o Sujeito 8 salienta: *“O que vai ter é competição dentro de cada grupo”*.

O Sujeito 9 conclui: *“Dentro dos critérios para estabelecer regras, uma das regras é você ser leal ao samba e saber cooperar e ajudar seu irmão”.*

De acordo com os relatos do Sujeito 9, o que predomina na rede é a cooperação por uma questão ideológica do samba, havendo competição apenas no desfile entre as escolas. O Sujeito 9 entende ainda que é necessário que as escolas trabalhem em equipe para resolver interesses coletivos, bem como ações coletivas entre os parceiros, as comunidades e outros atores.

Entrevista com o Sujeito 10

O Sujeito 10 está na Mocidade Alegre há 30 anos e atua no administrativo junto com a presidente da escola.

O discurso geral do sujeito é que existe cooperação, mas, se as escolas fossem mais unidas, conseguiriam alcançar mais objetivos coletivos.

Nos minutos iniciais, o Sujeito 10 contou parte de sua trajetória na escola, sempre com tom de parceria entre ela e outros atores da organização.

O Sujeito 10 descreve a missão da Mocidade Alegre*: "A nossa missão é a valorização humana, é o incentivo à arte e à cultura; a procura de novos talentos, o incentivo à sustentabilidade também e fazer com que arte e cultura estejam ao alcance de todos. A partir do momento que a gente leva o enredo ao Anhembi, a gente está levando cultura e conhecimento".*

Com relação aos projetos sociais e parcerias, o Sujeito 10 comenta que outrora existiram projetos que atendiam à comunidade e que os recursos advinham de parcerias com o Estado e com empresas: *"Isso que a gente fazia na época, a gente ia atrás de parcerias. Hoje, a gente tem uma oficina de percussão popular. A gente procura pedagogas dentro da agremiação que possam vir ser voluntários nos projetos, todos os instrutores são qualificados, mas todos voluntários".*

Sobre projetos comuns, o Sujeito 10 citou a ocorrência de um projeto em conjunto com mais duas escolas de samba, o qual Estado e prefeitura incentivaram: *"Em 2008, a gente participou de projeto que foi pela prefeitura juntamente com o governo, que foi a campanha do agasalho. Eles pegaram três escolas de samba, Mocidade Alegre, Unidos de Vila Maria e Vai-Vai. Eles deram uma meta, a gente teve que fazer 10 mil peças para campanha do agasalho".* O Sujeito 10 também citou outro projeto em comum que ocorreu entre as escolas: *"O projeto "Barracão" a gente ficou muitos anos, e sempre de frente a Mocidade Alegre, Sociedade Rosas de Ouro, Vai-Vai, Camisa Verde Branca, Gaviões da Fiel. Essas cinco escolas estavam sempre unidas em prol de ter essas oficinas, de dar atividades, apesar que eram sempre oficinas voltadas para a manutenção da bagagem artística do próprio carnaval, como percussão popular, bateria, samba no pé e dança".*

Perguntado se as escolas estão unidas por interesses coletivos, o discurso do Sujeito 10 se assemelha ao discurso dos Sujeitos 8 e 9: *"Existem interesses que são coletivos e interesses individuais. Eu tenho certeza que, se fôssemos mais unidos, nós conseguiríamos mais coisas".*

Sobre cooperação e competição entre as escolas, o sujeito afirma: *“Relacionamentos a gente tem com todas as agremiações. Existe uma disposição da Mocidade Alegre em ajudar e pedir ajuda a outras escolas. Competição é na pista”.*

Perguntado se existe trocas de recursos técnicos ou de outras necessidades entre as escolas, o Sujeito 10 afirma que há interações entre integrantes de diferentes agremiações para troca de conhecimentos técnicos. É um discurso diferente da convergência de falas de sujeitos anteriores.

Perguntado sobre a competição pelos recursos, o Sujeito 10 afirma*: “Cada um vai atrás do seu parceiro”.* Ainda com relação à contrapartida dessa parceria, o Sujeito 10 exemplifica que pode ser em trocas de shows, fantasias e camarotes.

Um exemplo que o Sujeito 10 deu sobre competição foi sobre a venda de shows, para os quais as escolas oferecem um elenco de artistas para eventos. Relata também que existe uma procura por esses shows e o cliente escolhe a escola de samba que ele julga melhor.

Comentando sobre as relações entre as escolas, o Sujeito 10 diz que a cooperação costuma estar presente, mas nem sempre esta cooperação é previsível e rotineira, ou seja, as ajudas dadas às escolas podem ser pontuais diante de alguma necessidade. Quanto à competição, comenta que ela está só na pista.

Sobre a rede intraorganizacional, o Sujeito 10 afirma que a comunidade é muito cooperativa, mas que às vezes existem aspectos pontuais de competição causados por vaidade, e exemplifica: *“Existe a competição. A competição por vaidade, por exemplo, uma passista quer estar com a sandália mais bonita do que a outra; ela quer que a roupa dela tenha mais pedras do que da outra, ou eu quero fazer o melhor porque um dia eu quero ser um diretor”.*

O discurso geral do Sujeito 10 é que existe cooperação na rede interorganizacional e esse discurso difere da convergência dos sujeitos anteriores. A interpretação do pesquisador é que o Sujeito 10 tem uma boa relação com membros de outras escolas, caracterizando uma cooperação dele como pessoa e não como

representante da organização. Além disso, os exemplos dados não são de cooperação no conceito definido neste trabalho, isto é, de construção de um produto e serviço em conjunto. Nos momentos em que o Sujeito 10 apresenta exemplos de cooperação, refere-se à atuação dele como um profissional Practitioner PNL, que dá suporte a pessoas de outras escolas.

Quadro 8 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede da escola de samba Mocidade Alegre.

Escola de Samba Mocidade Alegre								
	Sujeito 7		Sujeito 8		Sujeito 9		Sujeito 10	
Indicadores	inter	intra	inter	intra	inter	intra	inter	intra
1.1. confiança	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.2. comprometimento	presente/parcial	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.3. reciprocidade	presente/eventual	precisa ter	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.4. convivência com competidore	presente/seguem regras	ausente	presente	ausente	presente	ausente	presente	ausente
1.5. projetos comuns	ausente	presente	presente/alguns	presente	presente/alguns	presente	presente/alguns	presente
1.6. cultura cooperação	ausente	presente	presente	presente	ausente	presente	ausente	presente
1.7. trabalho em conjunto	ausente	presente	presente/alguns	presente	presente/alguns	presente	presente/alguns	presente
1.8. consciência de ação coletiva	presente/parcial	presente	presente/parcial	presente	parcial	presente	presente/parcial	presente
1.9. soluções conjuntas	presente/parcial	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.10. troca conhecimento	ausente	presente	presente	presente	presente	presente	presente	presente
2.1. desempenho Individual	presente/equivale	ausente	ausente/cada um por si	ausente	ausente/cada um por si	ausente	ausente/cada um por si	ausente
2.2. competição por recursos	cada um busca seus recurso	ausente	cada um busca seus recursos	ausente	cada um busca seus recurso	ausente	cada um busca seus recurso	ausente
2.3. conflitos de ética	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.4. conflitos interesses	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	presente/as vezes	presente/seguem regras	as vezes	presente/seguem regras	presente/as vezes
2.5. oportunismo	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.6. empreend.+ competição	não respondeu	ausente	presente/ é o que define tudo	ausente	presente/é o que define tudo	ausente	presente/é o que define tudo	ausente
2.7. o que gera competição	desfile	ausente	desfile	ausente	desfile	ausente	desfile	ausente
3. presença concomitante	cooperação+competição	cooperação	competição	cooperação	cooperação+competição	cooperação	cooperação+competição	cooperação

Fonte: Autor, 2019.

Conforme se verifica no Quadro 8, os sujeitos manifestam que a evidência maior na rede é a cooperação, no entanto, descrevem cooperação e competição ao mesmo tempo na parte de desfile de carnaval. O Quadro 9 mostra as convergências encontradas nos discursos dos sujeitos.

Quadro 9 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da escola Mocidade Alegre.

	INTERORGANIZACIONAL	**INTRAORGANIZACIONAL**
Cooperação		
1.1. Confiança	Presente	Presente
1.2. Comprometimento	Presente	Presente
1.3. Reciprocidade	Presente	Presente

1.4. Convivência competidores	Presente	Presente
1.5. Projetos comuns	Presente/Alguns	Presente
1.6. Cultura cooperação	Ausente	Presente
1.7. Trabalho conjunto	Presente/Alguns	Presente/Alguns
1.8.Consciência. Ação coletiva	Presente	Presente
1.9. Soluções conjuntas	Presente	Presente
1.10. Troca conhecimento	Presente	Presente
Competição		
2.1. Desempenho individual	Ausente/É cada um por si	Ausente
2.2. Competição por recursos	Ausente/Cada um busca seus recursos	Ausente
2.3. Conflitos ética	Presente/Seguem regras	Ausente
2.4. Conflito interesses	Presente/Seguem regras	Presente/Às vezes
2.5. Oportunismo	Presente/Seguem regras	Ausente
2.6.Empreend+competição	Presente/É o que define tudo	Ausente
2.7. O que gera competição	Desfile	Desfile
Coexistência	Não confirmada – seguem-se regras; competição ocorre só no desfile e cooperação só eventualmente.	Não confirmada – a cooperação é dominante, não existe competição.

Fonte: Autor, 2019.

A convergência do discurso dos sujeitos é que entre as escolas existe cooperação e competição, mas os exemplos de cooperação relatados são auxílios emergenciais, indicando que não é a cooperação clássica definida na teoria da cooperação que resulta em ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos comuns.

Com relação à competição, os discursos apontam que ela não existe dentro da escola. Os sujeitos afirmam com convicção que a competição só ocorre no concurso do carnaval. Também cabe ressaltar que a competição por eles apontada não caracteriza a competição definida na teoria, já que ação de um concorrente não afeta a situação competitiva do outro.

Assim, conclui-se que a proposição sobre coexistência de cooperação e competição nas redes não se sustenta.

4.7 Rede da escola de samba Mancha Verde

No começo do ano de 1995, a Mancha Verde (Palmeiras) decidiu participar do carnaval, acertando sua participação junto à UESP. Por questões judiciais, devido a uma briga entre torcedores da Mancha e da torcida Independente, do São Paulo, foi extinto o Grêmio Recreativo Esportivo Cultural Torcida Mancha Verde como pessoa jurídica. Posteriormente, em 18 de outubro de 1995, assinaram a oficialização do Grêmio Recreativo Cultural Bloco Carnavalesco Mancha Verde e seu primeiro desfile se deu em 1996.

Segundo um dos diretores da escola Mancha Verde, muitas ações sociais são realizadas em datas comemorativas ou ações do bem, como doação de sangue e outros serviços à população carente. A escola tem como projeto fixo atualmente aulas de boxe.

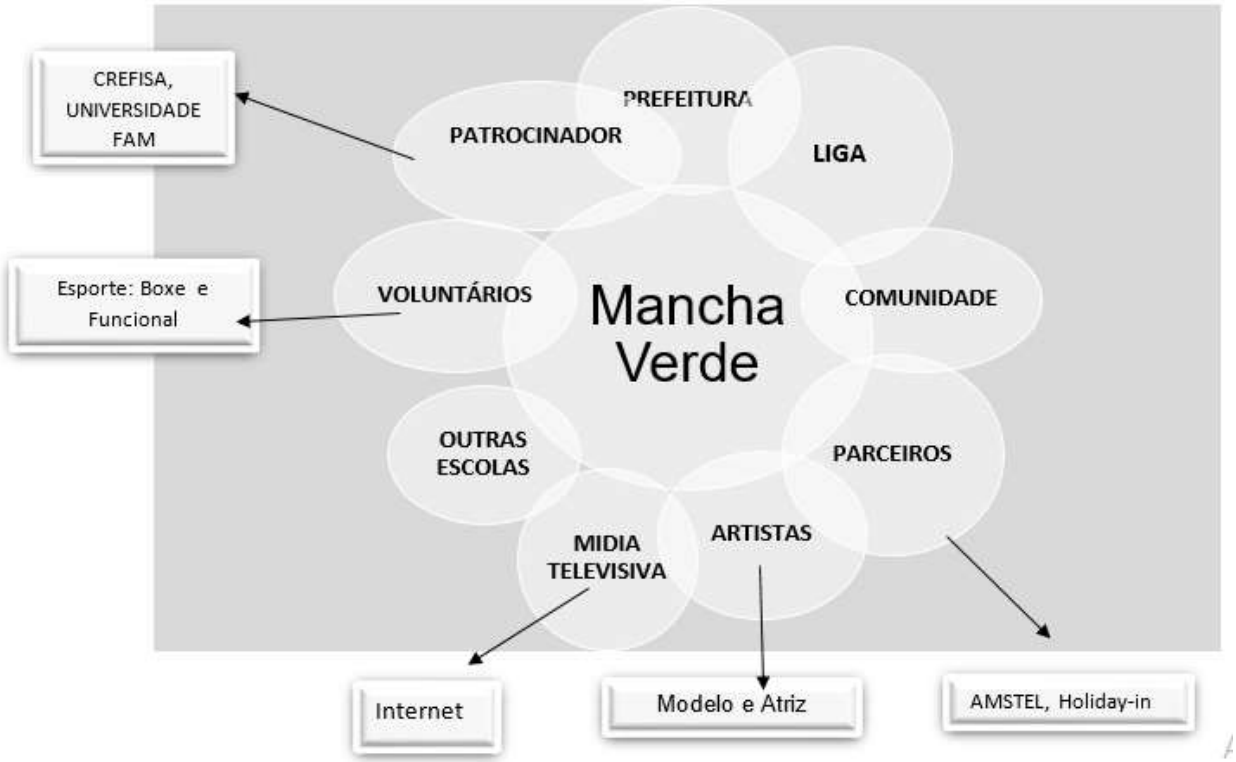
A escolha da Mancha Verde como estudo de caso se dá para compreender como se organiza uma escola que tem como público-alvo torcedores de um time de futebol e uma visão empresarial que fez com que a escola tivesse uma ascensão rápida para o grupo especial entre 2000 e 2004.

Atualmente, a escola Mancha Verde é composta pelos dirigentes conforme relação abaixo:

- Presidente e Vice-Presidente
- Diretor Geral
- Diretor de Carnaval
- Diretor de Ala
- Diretor de Harmonia

A Figura 8 apresenta os atores que compõem a rede básica dos laços mais fortes e rotineiros na qual está imersa a escola de samba Mancha Verde.

Figura 8 – Rede básica da Escola Mancha Verde.



Fonte: Autor, 2019.

Entrevista com o Sujeito 11

O Sujeito 11 é vice-presidente da Mancha Verde, e seu discurso tanto inter como intraorganizacional é que há predominância de cooperação.

Para ele, a competição se define somente no campeonato pelo título de campeã: *"A competição em si é só na época do carnaval. Agora a cooperação existe o ano inteiro, é trabalho com voluntários, é trabalho em cima da Liga das Escolas de Samba; tudo o que envolve integração e cooperação as escolas de samba estão envolvidas, até com as concorrentes que disputam o título. Durante o ano, um coopera com o outro".*

Com relação a colocar-se à disposição do outro, o Sujeito 11 relata: *"Isso existe com as escolas da categoria de baixo, dentro do grupo não existe. Quando é o grupo de acesso, há uma ajuda".* O Sujeito 11 cita como exemplo a ajuda à escola Barroca, da Zona Sul, que subiu para o Grupo Especial e que a Mancha Verde doou

materiais, tendo em vista que os recursos dessa escola são bastante limitados e não há patrocínio nem apoio financeiro da Rede Globo, vivendo apenas com recursos advindos da prefeitura.

É ressaltado também a ajuda que a Mancha Verde recebeu no início de sua constituição: *"A primeira escola que nos ajudou, mas ajudou em matéria de instrução e local, que a gente não tinha, foi a Águia de Ouro. Cedeu espaço para gente fazer nossos ensaios e orientou bastante a gente em matéria de fazer fantasia. Depois foi a Rosas de Ouro que emprestou local e confeccionava fantasias e carros alegóricos e usava o carnavalesco deles".*

Apesar de as escolas terem que competir uma com a outra, o Sujeito 11 afirma que as mesmas se mostram unidas: *"Eu acho que as escolas sempre vão estar unidas, porque quando você não está competindo, se não der as mãos e caminhar uns com os outros, vai acabar prejudicando todo mundo. Então o grupo se une e tenta levar o melhor do carnaval".*

Quanto aos objetivos comuns e regras, o Sujeito 11 relata*: "A Liga centraliza e acolhe todo mundo, e todo mundo correndo por um objetivo, que é o crescimento do carnaval. Existe conflitos de ideias, mas sempre todo mundo entra num consenso para tocar o carnaval e colocar as regras em prática, e todo mundo cumpre as regras. As regras com a Liga e a Prefeitura são bem respeitadas".*

Perguntado sobre os demais atores que compõem a rede, o sujeito descreve: *"Os voluntários são do presidente até o diretor e a bilheteria, os seguranças. Os profissionais que recebem têm a parte formal."* O Sujeito 9 menciona seus parceiros de faculdade, a Amstel, o Holiday-in e o patrocinador CREFISA.

O Sujeito 11 menciona que a modelo e artista é ativa na escola porque entende o contexto da escola e frequenta há muitos anos: *"Ela trouxe a escola para dentro dela, é a escola dela, e temos muito orgulho disso".*

A relação com a mídia, com a Globo e com outras emissoras é somente para reportagem e também destaca a internet*: "É sempre com a Rede Globo que é a*

emissora que transmite o carnaval e vende, e outras emissoras que fazem reportagem. A imprensa maior que cobre o carnaval é a internet, Carnaval SP, RDZ. A TV Mancha, na época do carnaval, fala de carnaval, e durante o ano fala-se de futebol".

Perguntado se existe competição por recursos entre escolas, o sujeito relata: *"Cada um procura o seu, tem vez que dois bate na mesma porta, não com a gente, mas sei que aconteceu com outra escola".*

Para o sujeito 11, a inovação é constante e se espelham nas outras *escolas: "A gente tenta ser o melhor e sempre observando o que o outros fazem e sempre melhorando o que a escola fez".*

Dentro da escola, o Sujeito 11 afirma que não há competição. Seus membros ajudam um ao outro com conhecimentos específicos: *"Temos várias reuniões com diretores de ala onde há trocas de informações e integração entre eles. Dentro da escola, as regras são respeito e educação".*

O discurso do Sujeito 11 indica que, dentro da escola, a predominância é de cooperação. Na época do carnaval predomina a competição entre as escolas. No entanto, como já comentado nas análises anteriores, fica mais caracterizado um concurso do que uma competição.

Entrevista com o Sujeito 12

O Sujeito 12 faz parte da presidência da Mancha Verde e começa seu discurso falando sobre a relação com os atores da rede básica da escola de samba. Sobre a Liga SP, o Sujeito 12 relata: *"A Liga SP é feita pelos presidentes das escolas. Nós somos os representantes e é a gente que corre atrás dos interesses do carnaval de São Paulo. O período que a gente mais evoluiu no carnaval de São Paulo foi no período que a gente teve uma administração em conjunto. Alguns presidentes tinham algumas funções especificas. A Liga tem um presidente e três vice-presidentes. Quando existe uma necessidade de uma discussão mais ampla, aí todos os presidentes são acionados, principalmente os do Grupo Especial".* Com

relação aos recursos coletivos administrados pela Liga, o Sujeito 12 relata: *“A Liga faz uma distribuição de receita; a bilheteria do sambódromo quem administra é a Liga e depois repassa os recursos para as escolas e a Prefeitura, e hoje você tem parceria com várias entidades, algumas por patrocínio ou Lei Rouanet. A gente tem o que é chamado plano comercial. O que a Liga SP arrecada é dividido por igual, para escolas do especial e do acesso”.*

Quando questionado sobre as regras e a aceitação das mesmas pelos dirigentes das escolas, o sujeito 12 afirma: *“A São Paulo Turismo contrata a Liga, que contrata as escolas. A Liga não tem vontade própria. A Liga é feita pelas escolas de samba e não tem autonomia para decidir nada, para resolver nada. Há as assembleias-gerais, tem a pauta de reunião e tudo é discutido e, na maioria das vezes, é votação. A gente tem regras comportamentais que ditam como você tem que se comportar, como em funcionários da Liga, com representantes da Liga, de entidade com entidade; chega a ter advertências e até exclusão do carnaval. Isso é regulamento da casa assinado por todas as escolas”.*

É ressaltado pelo Sujeito 12 que há pouca interação com o Estado e União: *“Desde que eu comecei a trabalhar dentro da Liga, eu não tenho informação da última vez que veio de um recurso do governo estadual. Do Governo Federal a gente conseguiu da Eletrobrás um aporte financeiro, mas foi curto também. Mas vira e mexe tem uma conversação ou outra, mas também com o Governo Federal é muito pouco”.*

Referindo-se às outras escolas de samba, o discurso do Sujeito 12 é: “*Na verdade, a disputa é só na apuração. No carnaval você chega na avenida com nota 10, quem perde a nota é você. Ninguém toma sua nota, não é a outra escola que vai tomar sua nota, a incompetência é da própria entidade. A disputa acirrada ela não existe, muito pelo contrário, existe um ambiente na maioria das vezes de cooperação. Existe um ambiente realmente de estarmos juntos. É lógico que todo mundo quer ganhar. Existe uma disputa, mas ela não é mais ferrenha exatamente porque ninguém disputa com ninguém. Você tem o concurso, mas o sucesso da sua nota, incompetência ou insucesso é você quem causa, não o adversário”.*

Com relação a pedir ajuda de outras escolas, o Sujeito 12 afirma que há essa disposição e dá o exemplo de indicação de fornecedores e apresentação nas quadras de outras escolas. Afirma também que elas se mantêm unidas para resolver questões no coletivo, dependendo do assunto, e cita as negociações e a renovação do contrato com a mídia televisa Rede Globo para o carnaval de 2021: *"Quando tem que se conversar, tem que conversar todos juntos".*

Perguntado se existe competição na busca de parceiros, o Sujeito 12 responde: *"Isso acontece bastante, às vezes são coincidências às vezes não; às vezes as pessoas vão bater na porta mesmo sabendo que alguém já está negociando".*

Ainda com relação aos parceiros, é colocado que existem contratos formais e relações informais de atenção com os parceiros. O sujeito 12 esclarece que há diferenças dos recursos advindos de parceiros e patrocínios*: "O patrocínio é aquele dinheiro limpo que o cara deposita na sua conta; limpo que eu digo, você assina um contrato e ele manda o dinheiro, deposita na sua conta e você gasta ele, você acha que tem que gastar. O dinheiro por lei já é diferente, você tem suas contrapartidas oficiais e obrigatórias dentro da lei com o governo".*

O Sujeito 12 relata que já passaram vários artistas pela escola Mancha Verde: *"A gente tem um pensamento um pouco diferente aqui na Mancha. A gente não vai atrás do artista. Se o artista quiser vir aqui, a porta está aberta. Ele vai ser bem recebido, mas ele não tem privilégio".*

Com a mídia televisa, a relação é com a Liga, no entanto, o Sujeito 12 comenta sobre a internet: "*Hoje, a rede social, a internet é o maior meio de comunicação, onde você chega muito rápido no seu público, transmissão ao vivo no Facebook, Instagram. A internet, de um modo geral, é um canal de divulgação muito forte"*.

Quanto aos voluntários, ele menciona que todos os diretores são voluntários, mas que existe a parte formal: *"A grande maioria envolvida no carnaval você tem*

80% de voluntários e 20% que são profissionais que a gente coloca nosso intérprete, a nossa ala musical é profissional, serralheiro, marceneiro, carnavalesco".

Segundo o discurso do Sujeito 12, não existem projetos em comum entre as escolas*: "Pode existir cooperação, troca de informações às vezes, cada uma administra sua entidade, cada entidade tem uma linha de conduta de pensamento. Cada um cada um".*

Para divulgação da cultura do carnaval, o Sujeito 12 afirma*: "O trabalho em conjunto é feito e administrado pela Liga. Então você tem alguns eventos que são oficiais do carnaval de São Paulo que agrega todas as escolas*". Ele exemplifica os sorteios do carnaval, apresentação das campeãs e gravações do CD e clipes das escolas.

Para o Sujeito 12, a inovação segue as regras do carnaval paulista: *"O nosso carnaval é muito correto, muito limpinho, e isso não é bem a cara do carnaval. A gente engessa um pouco, precisa ter um pouco mais de liberdade, e isso em função das regras; quem cria as regras somos nós, e a gente engessa um pouco. Agora, a questão de inovar ela é muito difícil porque você tem um critério de julgamento, aquele é seu regulamento, você tem que ter muito cuidado com isso porque não sabe a reação do jurado".*

Dentro da escola, o Sujeito 12 é bastante atuante para resolver os conflitos de fofoca, vaidade e deslealdade: *"Eu particularmente procuro flutuar em todos os setores da escola, estou em todos os grupos de What'sApp, para não deixar crescer nenhum tipo de situação nem fofoca, nem vaidade nem deslealdade e competição".* Em contrapartida, existe ajuda entre os membros da escola. *"A gente procura mostrar para todo mundo que o carnaval é um conjunto".* Nesse sentido, o Sujeito 12 acrescenta: *"(...) que as pessoas trabalhem dentro do seu departamento, do seu setor, mas que contribuam com os setores também".* Para o Sujeito 12, o que predomina dentro da escola é a união. *"O que prenomina é a união, a cooperação. A disputa ela existe porque é do ser humano. Eu procuro mostrar a importância de todos, eu procuro mostrar por que cada um é importante".*

O discurso do Sujeito 12 indica uma formalização para resolver problemas coletivos das escolas por intermédio da Liga, mas, no que antecede ao carnaval, existe alguma cooperação isolada entre as escolas.

Entrevista com o Sujeito 13

O Sujeito 13 é da diretoria de carnaval da Mancha Verde há 15 anos.

O discurso geral do Sujeito 13 remeteu à cooperação e à competição no interorganizacional, mas deixando claro que a competição ocorre no desfile.

Ele iniciou seu discurso salientando que os dirigentes da Mancha Verde são voluntários e que não trabalham integralmente na escola, têm outras atividades fora dela. O sujeito 13 falou da importância de cada cargo e como as funções são interdependentes: *"São todos voluntários. Não são remunerados e têm uma carga de dedicação e responsabilidade muito específica. Se algumas dessas pecinhas falhar, a escola toda desanda inteira, então todos têm a sua grande importância, independente do cargo".*

Perguntado sobre cooperação e competição na rede, o Sujeito 13 mapeou as relações sobre os atores: "*A prefeitura, num momento importante, ela provém uma parte da verba para a gente. Ela tem algumas atribuições que ela nos cobra. A Liga é uma relação muito complexa, porque, ao mesmo tempo que você tem a gestão do carnaval como um todo, isso envolve dinheiro. A gestão do dinheiro que vem para as escolas passa pela mão da Liga. A gestão da Fábrica do Samba também é codividida com a Liga. A gestão do espetáculo em si, tanto a infraestrutura, a gente depende dela, porque é ela que recebe o dinheiro da prefeitura e faz o investimento. A relação com a Liga se divide em vários momentos. O principal é o julgamento, não tem gente, que é a confecção do regulamento, do critério de julgamento e o treinamento de jurados".*

Com relação à mídia televisa, o Sujeito 13 mostra um certo descontentamento com a postura da televisão: *"A gente às vezes se incomoda com a postura da*

televisão. Mas a gente que sabe que ali é um produto e a gente sabe que ela vai fazer o melhor para eles. A gente tem que entender essa relação comercial".

Ao comentar sobre os patrocinadores, o Sujeito 13 esclarece*: "São poucas as escolas com patrocinadores efetivos e oficiais com contrato, nós somos um caso. E essa relação também tem que ser levada de uma maneira profissional, não só na hora de pegar dinheiro para a gente, mas na hora de devolver respostas. Nem um patrocinador vai pôr dinheiro num lugar que tem briga ou coisa errada acontecendo".*

Para o Sujeito 13, os artistas são tanto os escultores do festival de Parintins quanto a modelo que desfila na escola: *"Artista é toda aquele que é famoso ou tem alguma coisa da arte para oferecer para a gente, seja a modelo, seja o nosso intérprete, que é cobiçado pela outra escola, o mestre de bateria, ou seja o escultor ou o marceneiro".*

O Sujeito 13 falou sobre a relação e a importância da comunidade na escola: *"A relação com a comunidade tem que ser pensada como um cliente nosso, mesmo que ele morra de amor pela escola. As escolas que entenderam essa relação conseguiram manter o componente trabalhando a favor dela tecnicamente na pista".*

Perguntado ao Sujeito 13 sobre a disposição das escolas para se manter unidas no grupo, ele diz: "*Essa cooperação tem que ser feita quando a gente fala de relações com os órgãos que gerem o carnaval. Quando chega na parte na Liga, na parte de recursos, tem que ter união para ser equilibrada essa divisão para ser justa, para falar do regulamento; tem que ser algo bom para todo mundo, para a maioria, e não para um grupo específico. Dentre disso há uma ética. Essa cooperação tem que ser quando você interage com a prefeitura, quando interage com a televisão, quando interage com a Liga em alguns aspectos, mais aspectos de organização, mais operacionais e administrativos".* Fora isso, o Sujeito 13 esclarece*: "Qualquer relação com patrocinador, com a sua comunidade ou dentro da Liga para falar de competição de regulamento, aí eu não discuto, não negocio; é cada um por si, mesmo".* Ele afirma que a cooperação só ocorre mediante a situações pontuais e situações de crise, de necessidade e sobrevivência da escola. "*Existe a disposição de ajudar escolas com materiais e recursos".*

Com relação às regras, o Sujeito 13 relata: *“Existe uma ética, o processo é muito limpo hoje. Você nao faz a cada ano um regulamento novo, você parte do que já existe e faz algumas modificações pontuais daquilo que não foi legal no ano anterior. Essa discussão é feita de uma maneira técnica que alguém propõe, é exaustivamente discutida nas plenárias e isso é votado. Nem sempre a votação é unânime, geralmente é bem equilibrada”.*

Para o Sujeito 13 não existe a cultura da cooperação e consciência coletiva para promover o carnaval: *“É uma pena, mas não tem. Cada um faz o carnaval por um motivo, a grande verdade é essa. Tem gente por interesse financeiro, tem gente que é apaixonado pela escola, tem gente que não tem o que fazer em casa e não tem outra opção de cultura e de lazer e vê ali a uma opção, por ego. E tem gente pela cultura, pelo amor*”.

Com relação à competição por questões sociais, políticas e comerciais, o Sujeito 13 afirma: *“A competição existe e é muito regional. As escolas estão na mesma avenida e disputam o mesmo público. O público do carnaval que vai ali, uma parte vai pelo amor por carinho e outra parte é onde a fantasia é mais barata, onde a festa da criança é mais legal, ou até assistencial”.* Para o Sujeito 13, não existe competição por recursos, patrocinadores ou parceiros.

Perguntado ao sujeito 13 o que predomina mais na rede interorganizacional, cooperação ou competição, ele afirma que é a competição, mas ressalta que não é uma competição ferrenha e que cooperação acontece quando necessário.

Quando questionado sobre a cooperação e a competição dentro da escola, o Sujeito 13 diz: *“Cada um está na escola por interesse. Existem regras dentro da escola. A escola que tem regras se sai melhor na avenida”.* Mas existe a cooperação entre os membros da instituição e conclui que a que predomina é a cooperação intraorganizacional.

O discurso geral dos sujeitos da escola de samba Mancha Verde é baseado na cooperação tanto interoganizacional como intraorganizacional, no entanto, ficou

evidenciado que a cooperação entre as escolas ocorre apenas em situações esporádicas.

O Quadro 10 da escola de samba Mancha Verde mostra a cooperação tanto interorganizacional como intraorganizacional. As entrevistas apontaram que as escolas cooperam em momentos emergenciais, mas que não se caracteriza uma cooperação mútua e contínua para obtenção de objetivos comuns.

Quadro 10 – Resumo da presença/ausência de indicadores de competição e cooperação na rede da escola de samba Mancha Verde.

Escola de Samba Mancha Verde						
	Sujeito 11		Sujeito 12		Sujeito 13	
Indicadores	inter	intra	inter	intra	inter	intra
1.1. confiança	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.2. comprometimento	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.3. reciprocidade	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.4. convivência com competidores	presente/seguem regras	presente	presente/seguem regras	presente	presente/seguem regras	presente
1.5. projetos comuns	ausente	presente	ausente	presente	não respondeu	presente
1.6. cultura cooperação	presente	presente	presente	presente	ausente	ausente
1.7. trabalho em conjunto	presente	presente	presente	presente	presente	presente
1.8. consciência de ação coletiva	presente	presente	presente	presente	ausente	presente
1.9. soluções conjuntas	presente	presente	presente	presente	presente/parcial	presente
1.10. troca conhecimento	presente	presente	presente	presente	presente	presente
2.1. desempenho Individual	presente	presente	presente	presente	presente	presente
2.2. competição por recursos	presente	ausente	presente	ausente	presente	ausente
2.3. conflitos de ética	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente
2.4. conflitos interesses	presente/seguem regras	presente/seguem regras	presente/seguem regras	presente/seguem regras	presente/seguem regras	presente/seguem regras
2.5. oportunismo	ausente	ausente	ausente	ausente	não respondeu	não respondeu
2.6. empreend.+ competição	presente/seguem regras	ausente	presente/seguem regras	ausente	não respondeu	não respondeu
2.7. o que gera competição	o desfile	ausente	o desfile	ausente	o desfile	ausente
3. presença concomitante	cooperação	cooperação	cooperação	cooperação	competição	cooperação

Fonte: Autor, 2019.

O quadro 11 mostra as convergências encontradas nas entrevistas.

Quadro 11 – As convergências resultantes da análise das entrevistas da rede da escola Mancha Verde.

	INTERORGANIZACIONAL	**INTRAORGANIZACIONAL**
Cooperação		
1.1. Confiança	Presente	Presente
1.2. Comprometimento	Presente	Presente
1.3. Reciprocidade	Presente	Presente
1.4. Convivência competidores	Presente/Seguem regras	Presente/Seguem regras
1.5. Projetos comuns	Ausente	Presente

1.6. Cultura cooperação	Presente	Presente
1.7. Trabalho conjunto	Presente	Presente
1.8 Consciência. Ação coletiva	Presente	Presente
1.9. Soluções conjuntas	Presente	Presente
1.10.Troca conhecimento	Presente	Presente
Competição		
2.1. Desempenho individual	Presente	Coletivo
2.2. Competição por recursos	Presente	Ausente
2.3. Conflitos ética	Presente/Seguem regras	Ausente
2.4. Conflito interesses	Presente/Seguem regras	Presente/Seguem regras
2.5. Oportunismo	Ausente	Ausente
2.6.Empreend+competição	Presente/Seguem regras	Ausente
2.7. O que gera competição	O desfile	O desfile
Coexistência	Não confirmada – seguem-se regras; competição ocorre só no desfile e cooperação só eventualmente.	Não confirmada – a cooperação é dominante, não existe competição.

Fonte: Autor, 2019.

Comparada às demais escolas de samba, os atores da Mancha Verde concordam que há cooperação entre as escolas diante de necessidades básicas e descrevem que a competição é devido ao concurso de carnaval, o que é considerado natural, mas que no dia a dia é cada escola por si.

Terminadas as análises de todas as redes, percebe-se que os discursos dos entrevistados são convergentes e até citam exemplos semelhantes de ações que eles denominam de cooperação. Os discursos remetem à cooperação intraorganizacional com um objetivo comum, que é o título do concurso do carnaval. Com relação à competição interna, afirmaram que ela não existe.

Quanto à análise das redes interorganizacionais, os entrevistados deram ênfase na cooperação entre as escolas de samba, mas com a ressalva de que essa cooperação existe somente diante de necessidades. Ressaltaram que essa ajuda é maior para escolas menores, com doação de material ou venda a um custo menor. Quanto à competição, foram categóricos em afirmar que ela só existe na pista, ou seja, na linha amarela, como costumam falar. Não ficou caracterizada nem cooperação nem competição entre as escolas.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar quais e como se manifestam os sinais de relações de cooperação e competição nas redes de eventos turísticos, com foco nas escolas de samba de São Paulo.

Para realizar a pesquisa, partiu-se da base teórica e de trabalhos sobre o fenômeno em estudo, e realizou-se a tarefa de seleção, adaptação e construção de indicadores de cooperação e competição que expressam as evidências do fenômeno investigado. A partir dos indicadores, foram elaborados o roteiro de entrevista e o questionário, que estão nos apêndices A, B e C, no fim do trabalho.

Nos próximos parágrafos, detalham-se as discussões sobre os resultados.

5.1 Resposta ao problema de pesquisa

Neste trabalho, investigaram-se as evidências da presença das categorias cooperação e competição, e a proposição afirmava a coexistência delas. Realizadas as análises, a proposição não se sustenta. Os discursos dos sujeitos foram convergentes, mostrando que dentro das escolas predomina a cooperação com ausência de competição.

Sobre a rede interorganizacional, os discursos foram convergentes que cada escola cria suas parcerias e resolve seus problemas sem cooperação nem competição com outras escolas. Eventualmente, uma escola grande ajuda uma escola pequena, ou, na hora do desfile, diante de uma emergência, uma escola ajuda a outra.

Não existe a competição clássica dos livros de Administração (ABDALLAH, WADHWA, 2009), no sentido de buscar diminuir a capacidade competitiva do outro, por exemplo, adquirindo seus recursos. Cada escola busca seus recursos sem se ocupar com as demais. A competição se torna visível apenas no momento do desfile e, mesmo assim, é uma competição não no sentido de atacar o outro, mas sim de fazer o melhor.

Dentro das escolas, a cooperação é dominante sendo raros os casos de competição.

Apesar do uso da palavra cooperação pelos entrevistados para demonstrar os casos esporádicos diante de algumas necessidades, a cooperação citada não caracteriza um trabalho conjunto e rotineiro que resulte em ganhos do grupo e ganhos individuais, os quais seriam difíceis de serem obtidos em ações isoladas, sendo mais situações extemporâneas em que uma parte ajuda a outra.

As análises indicam que na rede interorganizacional não ficou evidenciada a cooperação e a competição clássica, em que cooperar e competir é potencializar os pontos fortes das instituições da rede e produzir benefícios mútuos para que possam se desenvolver e contribuir para o sucesso dos atores envolvidos na rede. As ações coletivas rotineiras são de responsabilidade da Liga SP, mas entre as escolas de samba não existem estratégias de compartilhar recursos, combinar competências, explorar novas oportunidades ou projetos em conjunto.

Os dados indicam que, entre as escolas pesquisadas, a Unidos de Vila Maria é a que apresenta mais ações sociais, com diversas parcerias, o que determina que na sua rede interorganizacional existem mais evidências de cooperação quando comparadas com as outras. O dado sustenta a afirmativa da abordagem social de redes sobre que as ações sociais fortalecerem os laços entre as pessoas e as organizações para serem mais cooperativas.

5.2 Sobre objetivos e resultados

Destacam-se os objetivos e os resultados alcançados.

a) Analisar e desenhar as estruturas de relações de cada rede investigada. O objetivo foi alcançado e desenharam-se as redes de cada caso. As estruturas são semelhantes na natureza dos parceiros (mídias, artistas, patrocinadores), mas aparecem algumas diferenças em cada escola.
b) Identificar evidências de cooperação na rede.

Os resultados foram convergentes em indicar cooperação no quesito de nível de análise intraorganizacional. Há dominância de trabalho voluntário, e as ações sociais contribuem para a coesão dos atores de cada escola. Na análise interorganizacional, foram relatadas situações em que há ajuda a outras escolas menores, ou ajuda eventual a outra escola do grupo, mas que não se caracteriza cooperação contínua com objetivo de resultados coletivos.

c) Identificar evidências de competição na rede.

   Não se encontraram sinais de competição nem na análise intra nem na interorganizacional. A competição relatada é tão somente a competição pelo concurso de carnaval, que não caracteriza a competição clássica, já que as ações de uma organização não diminuem a força competitiva da outra.

d) Analisar como se manifestam as relações de cooperação e competição na rede.

   A análise demonstrou que não há coexistência de cooperação e competição, nem no nível inter nem no intraorganizacional. A convergência mais evidente é que existe cooperação dentro das escolas. Foi a única situação de presença constante nos dados.

5.3 Sobre a teoria de base

O trabalho foi organizado sobre os princípios da abordagem social de redes, especialmente que existe sempre uma teia de relações que explica o comportamento das pessoas e o modo de funcionar das redes. Os dados sustentam o princípio, especialmente no nível intraorganizacional de análise. Durante todo o ano, os projetos sociais e as tarefas rotineiras do desfile acontecem como resultado de relações sociais de confiança e de comprometimento.

O comprometimento foi um item comentado e valorizado nos discursos, especialmente porque existe muito trabalho voluntário em cada escola. Além disso, foram frequentes os relatos de pessoas famosas que colaboram sem cobrar e pessoas com dinheiro que realizam tarefas como todos os outros, sem privilégios.

O comprometimento também foi relacionado à estrutura de representação das escolas, a Liga SP. Esse grupo é formado pelos presidentes das escolas principais e tem papel fundamental na existência do carnaval organizado. A Liga é responsável por planejar, estruturar e executar os desfiles durante o carnaval. Suas regras são construídas pelos presidentes das escolas e aceitas por todos os componentes. É uma governança estrutural e relacional, com base no comprometimento. Embora a governança não seja o tema deste trabalho, os dados apontam para a sustentação do modelo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997) sobre a formação de mecanismos de ação coletiva a partir de uma cultura de relacionamento.

A proposição do trabalho é que a competição e a cooperação estão presentes nas redes, tanto no nível de análise inter quanto no intra, seguindo literatura específica sobre o tema, inclusive com o uso da expressão coopetição. Afirmativas nessa linha (BRADENGURGER, NALEBUFF, 1996) colocam os benefícios da presença concomitante dos dois modos de relacionamento: novas experiências; surgimento de novas ideias; redução de custos e despesas; compartilhamento de experiências; descobrimento de novas soluções que isoladamente não seriam obtidas.

O trabalho não confirmou a presença da coexistência de cooperação e competição. Basicamente, surgiu o predomínio da cooperação na análise intra e praticamente inexistência das duas categorias na análise inter. Os relatos de cooperação entre escolas se resumem a episódios esporádicos. A competição se caracteriza mais por concurso do que por competição clássica. Na análise intra, houve predomínio marcante de exemplos de cooperação e ausência quase absoluta de competição.

Sobre a cooperação, a produção científica define que sua presença resulta na facilidade de realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos coletivos. No entanto, a análise dos dados indicou que esta cooperação em prol do resultado coletivo não está presente na rede. As redes investigadas apresentam algumas ações de cooperação diante de necessidades entre os atores e

em especial das escolas menores, cooperação essa que não está alinhada à teoria clássica de cooperação.

Sobre a competição, os textos a definem em várias vertentes, conforme se verificou na revisão bibliográfica, incluindo a teoria dos jogos, em sua afirmativa de que as organizações podem se beneficiar da convivência com os competidores e encarar seus competidores como possíveis parceiros. Os dados das análises não confirmam essa situação de existência da competição e de seus benefícios.

As conclusões da pesquisa mostram que é possível e até necessário discutir a afirmativa de coexistência de cooperação e competição nas redes. No presente trabalho, pode-se afirmar que eventos turísticos de lazer, com episódios com datas marcadas, como o carnaval, festival de Parintins, desfiles de beleza e outros assemelhados, que ocorrem no formato de rede, com complexidade de tarefas, interdependência e governança, não sustentam a afirmativa da coexistência das duas categorias.

No presente estudo sobre redes de escolas de samba, as relações de cooperação e de competição entre atores de várias organizações não estão organizadas num sistema de relacionamentos interativos e contínuos. Na verdade, a própria descrição dos casos relatados não caracteriza claramente as situações de cooperação e competição. São exemplos de ajuda esporádica (não cooperação) e participação em concursos (não a competição clássica).

Abre-se aqui um campo de discussão sobre as afirmativas da concomitância de cooperação e competição nas redes. Os estudos que sustentam essa proposição, relatados no item de teoria, podem não ter considerado eventos específicos, como o turismo de espetáculo, que caracteriza um concurso aos olhos do público, mas que contém objetivos sociais de inclusão, socialização e aprendizagem que a pesquisa atual mostrou.

Talvez, e aqui já se coloca uma sugestão de investigação, a coexistência de cooperação e competição seja mais característica de redes de negócios, mas pouco se aplicaria a redes de ações sociais ou de políticas públicas.

5.4 Sobre a Metodologia

O primeiro passo metodológico consistiu em realizar contatos com pessoas das escolas. Os encontros iniciais tinham o intuito de coletar informações iniciais de contexto e funcionamento, além de obter legitimação e autorização para realizar as pesquisas. O que se observou nesta parte do trabalho é a extrema obediência à hierarquia da escola; nenhum participante se dispôs a fazer esse contato sem que a presidência autorizasse.

Ao mesmo tempo, como segundo passo metodológico, realizou-se uma revisão bibliográfica que incluía as expressões cooperação, competição, turismo de lazer e escolas de samba. Os resultados mostraram que os princípios da abordagem social de redes são adequados e competentes para a investigação das redes de escolas de samba. Além disso, possibilitaram investigar as manifestações de cooperação e competição entre os atores e orientaram o caminho da escolha dos pontos de partida teóricos.

A terceira tarefa de construção do trabalho foi a escolha da base teórica. Seguiu-se a corrente da visão relacional, que afirma que as relações sociais são a base, o pilar dos fenômenos da rede.

A partir da base teórica e da conclusão da revisão bibliográfica, realizou-se a quarta tarefa da metodologia, que consistiu na construção de indicadores de cooperação e competição. A apresentação da matriz de indicadores é um benefício metodológico importante do trabalho. Os indicadores se mostraram operacionais, isto é, foram compreendidos e geraram respostas alinhadas com o que os indicadores pretendiam investigar.

A partir dos indicadores, a próxima tarefa foi construir os instrumentos de coleta de entrevistas e de dados de fontes secundárias e as formas de análise. Foram realizadas 13 entrevistas, todas gravadas e transcritas, durando de 40 minutos à 1 hora, e foram coletados vários documentos disponíveis publicamente na internet e nas escolas de samba.

A coleta foi realizada de junho a setembro de 2019, com sujeitos capacitados, conforme os critérios descritos no planejamento. Os sujeitos foram capazes de descrever a rede na qual a escola estava inserida, justificando a escolha da perspectiva ego network (a rede a partir da perspectiva de um ator central).

No planejamento da pesquisa, foi elaborado um questionário, conforme detalhado naquela seção e apresentado no Apêndice C, mas não foi possível aplicá-lo, tanto em função da dificuldade de encontrar situações em que eles pudessem responder (quando eles estão na escola, todos ficam bem ocupados) quanto em função da baixa disposição dos responsáveis em buscar alternativas (por exemplo, deixar os questionários na diretoria e distribuir aos poucos).

5.5 Limites e sugestões de novas pesquisas

Alguns limites surgiram no decorrer do trabalho, o que origina a sugestão de novas pesquisas.

Um primeiro limite se refere à época da coleta. Ocorreu que o período para as entrevistas foi num momento em que as escolas estavam envolvidas com a entrega do enredo do carnaval para o ano seguinte e todos os planos que decorrem da escolha da música.

As atividades das escolas acontecem durante um ano inteiro, iniciando tão logo finalizado o desfile anterior. Para novas pesquisas, sugere-se que sejam realizadas as entrevistas ainda no primeiro semestre, tendo vista que a partir do enredo da escola as pessoas começam a trabalhar fortemente na produção do carnaval, tornando difícil uma agenda com seus dirigentes.

Outro limite diz respeito ao escopo. A pesquisa não investigou o ambiente organizacional, que é importante, conforme o desenho da Figura 1. Ainda sobre o escopo, as entrevistas foram realizadas apenas com os dirigentes das escolas, sem envolver outros atores da rede. É possível que, na posição de presidentes e diretores, esses atores tenham um viés político no discurso, afirmando que tudo corre muito bem.

Para novas pesquisas sobre esse tema, sugere-se que o planejamento inclua representantes de outras organizações da rede. Também se sugere que sejam entrevistados atores com funções mais operacionais (costureiras, mecânicos, soldadores), que podem ser capazes de responder sobre cooperação e competição.

Outro limite, já comentado, é sobre a não aplicação do questionário. Os diretores estavam ocupados com a linha geral do desfile, dada pelo samba, e os componentes ainda não estavam envolvidos nas tarefas, o que ocorre a partir de outubro. Não havia uma condição em que os atores lá estivessem com algum tempo, com autorização da presidência, para aplicar o questionário. Fica a sugestão de aplicação do questionário, o que se complementa com a sugestão anterior, de incluir mais atores das escolas.

Um problema detectado em algumas entrevistas foi o fato de o pesquisador perceber que o sujeito por vezes confundia seu discurso sobre o que a organização estava fazendo com ele participando; e o que ele fazia como pessoa, mesmo não representando a escola. Por exemplo, uma entrevistada comentou sobre sua ação voluntária em ajudar componentes de várias escolas, em situações de assistência social, mas esse discurso foi colocado como resposta sobre se uma escola ajudava a outra. Talvez o texto das perguntas do roteiro precise ser refinado para que ficasse claro para os entrevistados que eles devem falar em nome da entidade e não em seu nome.

No fim do trabalho, é possível sugerir sua replicação em outras redes de escolas de samba, em São Paulo e em outros municípios.

Uma análise que chamou a atenção se refere ao fato de a escola Unidos de Vila Maria ser a que mais tem projetos sociais e a que mais apresentou relatos próximos de cooperação de fato (não apenas ajuda casual) entre as escolas. Estudos futuros poderiam considerar a possibilidade de investigar especificamente a relação entre a existência de projetos sociais e a proximidade de relacionamentos entre as escolas.

Outro limite do trabalho se refere ao conjunto das categorias consideradas. Conforme se verifica na Figura 1, sobre o desenho da pesquisa, existem outras variáveis presentes na rede que não foram investigadas, mas que poderiam exercer alguma influência na presença/ausência de cooperação e competição. Por exemplo, existiram relatos sobre a preocupação com o crescimento dos blocos de ruas, que podem retirar parte do público do desfile, o que ensejaria mais ações coletivas das escolas. A questão aqui colocada é: será que os dois fenômenos competem entre si? São mutuamente exclusivos? Poderiam ser alinhados numa única estratégia do turismo do lazer?

5.6 Considerações finais

Decidir investigar as escolas de samba como estudo de caso foi um desafio, já que havia pouco material disponível na área de Administração, apesar da riqueza cultural de sua forma de organização e do volume de negócios envolvidos.

Ao início do trabalho, o pesquisador não sabia da existência das ações sociais que as escolas de samba desempenham para atender as comunidades. Pode-se observar que essas ações sociais são de grande importância para a comunidade e algumas delas têm ligação direta com o carnaval. Essas ações geram emprego e renda, através da formação e capacitação profissional, além de atendimento à saúde, projetos culturais, de lazer e alegria.

A partir dessas observações, pode-se constatar a importância dos parceiros, patrocinadores e dos demais atores envolvidos na rede básica de escola de samba, onde o objetivo, além do concurso de carnaval, também é fomentar a realização dessas ações sociais na qual a comunidade está inserida.

Outro lado social importante é o clima de democracia e voluntariado. Percebemos que as escolas recebem profissionais de diferentes formações e competências, todos com trabalho voluntário, altamente motivados, com criatividade e espírito de equipe e lideranças comprometidas com desafios e resultados, tornando a instituição não só uma grande empresa, mas também um espaço social de democracia e de aprendizagem.

Esse lado de convivência e aprendizagem possibilitou a apresentação de um artigo sobre o espaço social de aprendizagem nas escolas de samba num congresso de educação.

Assim, o desfile do carnaval, que é o produto final ao qual o público tem acesso, é, na verdade, o produto final de um trabalho árduo e constante de ações sociais, inclusão, participação, cooperação e democracia.

REFERÊNCIAS

ABDALLAH, F.; WADHWA, A. **Collaborating with your Rivals: Identifying Sources of Competitive Performance.** DRUID Conference, Copenhagen, 2009.

ACHROL, R.; SCHEER, K.; STERN, L. Designing successful transorganizational marketing alliances. **Marketing Science Institute Working Paper,** p.90-118**, 1**990.

ALVAREZ, R.; SILVA FILHO, S.; PROENÇA, A. Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, v. 22, p.1-15, 2002.

ALBERS, S. **The design of Alliance Governance Systems.** Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, A. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 2, n. 2, p. 01-14, 2004.

ASTLEY, W.; FOMBRUN, C. Collective strategy: Social ecology of organizational environments. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 576-587, 1983.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2, 2002. Anais. ANPAD. Recife, 2002.

BARBIERI, R. Para brilhar na Sapucaí: Hierarquia e liminaridade entre escolas de samba. **Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares**, v. 7, n. 2. p.183- 198, 2010.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNARD, C. **As funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J. The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict? **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 382-393, 1990.

BASÍLIO, O.; PRADOS, R. Carnaval, Cultura e Marketing: Uma abordagem semióitca. **Brazilian Cultural Studies**, v.1, n.1, p. 1-17, 2010.

BELO, V. Carnaval das Escolas de Samba: profissionalização e ação social. **Ponto Urbe: Revista do núcleo de antropologia urbana da USP**, v. 17, n.4, p.1-39, 2009

BELUSSI, F.; ARCANGELI, F. A typology of networks: flexible and evolutionary firms. **Research Policy**, v. 27, n. 4, p. 415-428, 1998.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research.** New York: Hafner; 1984.

BLASS, L. **Desfile na avenida, trabalho na Escola de Samba: a dupla face do carnaval**. Rio de Janeiro: Annablume, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC,** v. 2, n. 1, p. 68-80, jan-jul, 2005.

BONNEWITZ, P. Entre enthousiasme et contestation. **Magazine Littéraire**, n. 369, p. 36-38, 1998.

BOSSEL, H. **Indicators for sustainable development: theory, method, applications.** Winnipeg: International Institute for Sustainable Development, 1999.

BRUSCO, S. Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In PYKE, F.; SERGENBERGER, W. (Orgs.), **Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas**, p. 25-37. Madrid: MSSS.1993.

BRUNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

BURT, R. **Structural holes: The social structure of competition**. Harvard: University, 2009.

BURT, N. **Liderança Visionária: Criando um sentido convincente de direção para sua organização**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

CAMPOS, C. Método de Análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem,** v.57, n.5, p. 611-614, 2004.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999,

CASTELLS, M. **A era da informação: A sociedade em rede**. Aliança, 2001.

CASTRO CAVALCANTI, M. **Carnaval carioca: dos bastidores ao desfile**. Rio de Janeiro: Ufrj, 2006.

CHIM-M, A.; BATISTA, C. Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 219-235, abr/jun, 2017.

CHRISTOPHER, J. Corporate governance- A multi-theoretical approach to recognizing the wider influencing forces impacting on organizations. **Critical perspectives on accounting**, Western Australia, v. 21, n. 8, p. 683-695, Mai, 2010.

CRESPI, F. **Manual de sociologia da cultura.** Lisboa: Estampa, 1997.

CRUZ FILHO, P. Governança e gestão de redes na esfera pública municipal**:** O caso da Rede de Proteção à Criança e ao Adolescente em Situação de Risco para a Violência em Curitiba. **Ciências em Debate**, Florianópolis, v.1, n. 1, p. 158-178, jan/jun, 2014.

DAGNINO, G. Coopetition strategy: Toward a new kind of inter-firm dynamics. **International Studies of Management and Organization**, v. 37, n. 2, p. 3–10, 2007.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F., **Mil Platôs**. São Paulo: Editora 34, 2010.

DENCKER, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 2000.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. **Australian Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 49-64, 1991.

DOZ, Y. L; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias.** São Paulo: Qualitymark, 2000.

DOZ, Y; OLK, P.; RING, P. Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.3, p. 239-266, Jun, 2000.

DOYLE, Y.; BRUNNING, D.; CRYER, C.; HEDLEY. S.; HODGSON, C. **Healthy cities indicators: analysis of data from cities across**. Copenhagen; Europe, 1997.

EBERS, M. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, jun/1998.

EISENHARDT, K. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, USA, v. 14, n. 1, p. 57-74, jan/1989.

FERREIRA, F. **O livro de ouro do carnaval brasileiro**. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 2004.

FERREIRA, A. Mutação de valores e mercantilização das escolas. **Aurora: Revista dos discentes da Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNESP,** v.11, n. 1, p. 95-118, Jan./Jun., 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FREITAS, M. **Cultura Organizacional. Formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron. 1991.

FOX, M.; HAMILTON, R. Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 1, p. 69-81, jan/1994.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions, In POWELL, W; DIMAGGIO, P. **The New Institutionalism in Organizational Analysis.** Chicago University, 1992, p.232-267.

FRYDBERG, M.; EIRAS, R. Eu Quero É Botar Meu Bloco na Rua": O Carnaval dos Blocos No Rio De Janeiro Entre a Mercantilização e as Práticas Tradicionais. **VII ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DE CONSUMO. Anais**, Belo Horizonte, 2014.

FURTADO, C. **Cultura e desenvolvimento em época de crise**. São Paulo: Paz e Terra, 1984.

GEERTZ, C. A **interpretação das culturas**. 1a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GIGLIO, E.; SACOMANO NETO, M. Ensaio sobre o paradigma da sociedade em rede: Aspectos teóricos, metodológicos e aplicativos. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 30-53, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENO, J. Competition within and between networks: The contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, USA, v. 47, n. 6, p. 820-842, Nov/2004.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 431-445, jul/2001.

GOLDWASSER, M. **O palácio do samba: estudo antropológico da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, Mar/1995.

GRANDORI, A.; SODA, G. A relational approach to organization design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **The American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, Nov/1985.

GREMIO RECREATIVO E BENEFICIENTE ESCOLA DE SAMBA EM CIMA DA HORA. História do Carnaval de São Paulo. **Em cima da hora**. Disponível em, https://emcimadahorasp.webnode.com.br/historia-do-carnaval-de-sp/, acesso em 30/01/2019.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, Mar/2000.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal,** v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

INOJOSA, R. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 2, p. 35-48, Mar/Abr, 1998.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Rochester, v. 3, n. 4, p. 305-360, Out/1976.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S.P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Review**, USA, v. 22, n. 4, p. 911-945, Out/1997.

KAASA, A.; VADI, M. VARBLANE, U. Regional cultural differences within European countries: evidence from multi-country surveys. **Management International Review**, v. 54, n. 6, p. 825-852, Set/2014.

KANTER, R. Collaborative advantage. **Harvard business review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, Jul-Ago/1994.

KASHIMOTO, E.; MARINHO, M.; RUSSEF, I. Cultura, identidade e desenvolvimento local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. **Interações Campo Grande**, v. 3, n. 4, Mar/2002.

KIRK, J.; MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research.** v.1. London: Sage, 1986.

KLIJN, E. Analyzing and managing policy processes in complex networks: A theoretical examination of the concept policy network and its problems. **Administration & Society**, v. 28, n. 1, p. 90-119, Mai/1996.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence **of** structure, **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, Mar/2000.

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C. Culture: A critical review of concepts and definitions. **Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology.** Harvard: Harvard University, 1952.

LAGEMANN, L. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004, 133 p., Porto Alegre, RS.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LÉVI-STRAUSS, C.; MENDES, R. **Saudades de São Paulo**. São Paulo, Companhia das Letras, 1996.

LIGASP, Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo. **MANUAL DO JULGADOR 2018**: disponível em: http://ligasp.com.br/releases/manual-julgador2018.pdf, acesso em 02/01/2018

LIMA, F.; CAMPOS FILHO, L. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 168-182, Jun/2009.

LOIOLA, E., MOURA, S., Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais, In: FISCHER, T. (org.), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais,** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996, cap. 3, p. 53-68.

LOPES, F.; 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, Set-Out/2009.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURENZANI, A., SILVA, A., & AZEVEDO, P., O papel da construção de ações coletivas: um estudo em redes de suprimentos de alimentos. **Encontro da Associação Nacional de Pó-Graduação e Pesquisa em Administração**,30, 2006.

LUNARDI, G. **Um Estudo Empírico e Analítico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional**. Tese (Doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MACHADO, D.; VASCONCELLOS, M. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 4, p. p.16-18, 2007.

MAGNANI, J. **Festa no pedaço: cultura popular e lazer na cidade**. São Paulo: Hucitec 3ª. ed., 1998.

MARCON, C.; MOINET, N. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, M. **A Antropologia: Uma introdução.** São Paulo: Atlas. 2007.

MARTÍN, J. Desarrollo local para un nuevo desarrollo rural. In: Interações. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local,** v. 2, n. 3, p. 57-66. 2001.

MCAFEE, R., MCMILLAN, J. Competition and Game Theory. **Journal of Marketing Research,** v. 33, n. 3, p. 263-267, 1996.

MEADOWS, D. Indicators and information system for sustainable development. **The Sustainability Institute, A report to the Balaton Group**, set/1998.

MESTRINEL, F O samba e o carnaval paulistano. **Histórica, Revista Eletrônica do Arquivo Público do Estado de São Paulo** v. 40, Fev/2010.

MINAYO, M. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 33, p. 83-91, Jan/ 2009.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. As redes e o desenvolvimento social. **Cadernos Fundap**, v. 22, p. 8-101, 2001.

MINTZBERG, H. Structure in 5's A Synthesis of the Research on Organization Design. **Management Science Maryland**, v. 26, n. 3, p. 322-341, Mar/1980.

MIZRUCHI, M. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 10-15, Jul-Set/2006.

MORAES, W. **Escolas de samba de São Paulo**. São Paulo: IMESP, 1978.

MOURITSEN, J. *et al.* Desenvolvendo e gerenciando conhecimento através de declarações de capital intelectual. **Jornal do capital intelectual**, v. 3, n. 1, p. 10-29, 2002.

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. **Co-opetição: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação, 2. a estratégia da teoria do jogo que está mudando o jogo dos negócios**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NATAL, V. Sobre relações de reciprocidade entre jogo do bicho e escolas de samba no carnaval carioca. **Ponto Urbe. Revista do núcleo de antropologia urbana da USP**, n. 23, p 1-16, 2018.

SACOMANO N., M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração** v. 39, n. 3, p. 244-263, jul-ago-set/ 2004.

NOGUEIRA, M. **Infinitos tons de cinza: entre o formal e o informal, o Brasil se faz no semiformal. Nem formal, nem informal, o Brasil é semiformal. Parte III – O caso do Carnaval.** São Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2018.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLIVEIRA, C. **Geografia do turismo na cultura carnavalesca: o sambódromo do Anhembi**. São Paulo: Paulistana, 2007.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, Abr/1990.

OUCHI, W.; BOLTON, M. The logic of joint research and development. **California Management Review**, v. 30, n. 3, p. 9-33, Abr/1988.

OSTROM, E. Collective action and the evolution of social norms. **Journal of economic perspectives**, v. 14, n. 3, p. 137-158, 2000.

PARK, S.; UNGSON, G. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 37-53, Fev/2001.

PEREIRA, J*. et al*. **Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP.** Bauru: UNESP, 2003.

POPP, J. *et al.* Inter-organizational networks. **A critical review of the literature to inform practice. Washington, DC: IBM Center for the Business Development**, Arizona: Royal Roads, 2013.

PORTER, M. The Adam Smith address: Location, clusters, and the new microeconomics of competition. **Business Economics**. v. 33, p. 7-13, Jan/1998.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. Location, competition, and economic: local clusters in a global economy. **Economic Development Quarterly**, v. 14, p. 15-34, Sage Publications, Fev/2000.

POWELL, W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**, University of California, v. 30, n. 1, p. 67-87, Out/1987.

POWELL, W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, University of California, n. 1, p. 67-87, 1990.

PREFFER, J.; SALANCIK, General. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.

PROVAN, K.; FISH, A. SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, Jun/2007.

PROVAN, K., KENIS, P. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

RAPHAEL, D. **Problems of political philosophy**. London: Macmillan International Higher Education, 1990.

REINL, L.; KELLIHER, F. Estratégias cooperativas de microempresas: alavancando recursos através de redes de aprendizagem. **Revista Internacional de Empreendedorismo e Inovação,** v. 11, n.2, p. 141-150, Mai/2010.

REZENDE, J.; BRUSADIN, L., A Responsabilidade Social das escolas de samba e sua ação na comunidade paulistana. **CCCSS - Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p. 3-8, 2015.

RING, P.; VAN DE VEN, A.; Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review,** v. 19, n. 1, p. 90-118; Jan/1994.

RODRIGUES, A.; MALO, M. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p 29-50, Jul/2006.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: The principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, Mai/1973.

ROVERE, M. **Redes en salud: un nuevo paradigma para el abordaje de las organizaciones y la comunidad**. Rosario: Secretaria de Salud Publica/AMR, 1999.

RUSBULT, C.; ARRIAGA, X. B. Interdependence Theory. In: DUCK, S. Handbook of Personal Relationship: Theory, **Research and Interventions**. 2ª.ed. London: John Wiley & Sons, p. 221-250, 1997.

SASP – Sociedades Amantes do Samba Paulista. **Um caso de amor! Conheça a história do projeto social da Unidos de Vila Maria**; http://sasp.com.br/um-caso-de-

amor-conheca-historia-do-projeto-social-da-unidos-de-vila-maria/: disponível acesso 12/03/2019.

SCHERER-WARREN, I. Redes e espaços virtuais: uma agenda para a pesquisa de ações coletivas na era da informação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 11, p. 511-515. jul./1997.

SIMSON, O. **O Carnaval em branco e negro: Carnaval popular paulistano: 1914-1988**. Campinas: Unicamp, 2007.

SMITH, K.; CARROLL, S.; ASHFORD, S. Cooperação intra e interorganizacional: Rumo a uma agenda de pesquisa. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, Fev/1995.

TEIXEIRA, F. A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: estudo de caso do cluster da malacocultura da região da Grande Florianópolis, 233-2016. **Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial e de Sistemas 233, Universidade do Ninho,** Mar/2016

THORNTON, P. H.; OCASIO; LOUNSBURY, W. **A perspectiva da lógica institucional: uma nova abordagem à cultura, estrutura e processo.** Oxford**:** Oxford University, 2012.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, USA, v. 7, n. 1, p. 37-51, jan-fev/1986.

TICHY, N; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507-519, Out/1979.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London, Routledge, 2006.

TRAMONTE, C. **O samba conquista passagem: as estratégias e a ação educativa das escolas de samba**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

TRAMONTE, C. **Turismo educativo no Brasil: As escolas de samba como possibilidade de intercâmbio cultural**. NAYA Notícias de Antropología y Arqueología, 2001. Disponível http://www.equiponaya.com.ar/turismo/congreso2003/ponencias/Cristiana_Tramonte.htm, acesso em 04/05/2019.

TURETA, C.; LIMA, J.; CUNHA, E. Governança e mecanismos de controle social em redes organizacionais. **Organizações Rurais e Agroindustriais,** v. 8, n. 1, p. 58-70, Jan/2006.

TURETA, C.; ARAÚJO, B. Escolas de samba: Trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Revista Organizações e Sociedade,** v. 20, n. 64, p. 111-129, Jan/Mar, 2013.

TYLER NORRIS ASSOCIATES, REDEFINING PROGRESS & SUSTAINABLE SEATTLE. **The community indicators handbook: measuring progress towards healthy and sustainable communities**. Seattle: Redefining Progress, 1997.

TZENG, R. UZZI, B. **Embeddedness & corporate change in a global economy**. New York: Peter Lang, 2000.

UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 35-67, Mar/1997.

VALENÇA, R. **Carnaval: para tudo se acabar na quarta-feira**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1996.

WARREN, J. How do we know what is sustainable? A retrospective and prospective view. In: MUSCHETT, F. (Ed.). **Principles of sustainable development**. Flórida: St Lucie, p. 131-149, 1997.

WILLIAMSON, O. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, out/1979.

WILLIAMSON, O. The economics of organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology,** v.87, n.3, p.548-577, Nov/1981.

WHITAKER, F. Rede: uma estrutura alternativa de organização. **Revista Mutações Sociais,** v. 2, n. 3, p.1-8, 1993.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAKABI, R. Cidade do Samba, na Barra Funda, vira alvo de investigações. **Revista Veja,** 23. Fev. 2018.

ZALESKI, N. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

Zhang, X., & Aramyan, H. A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. **China Agricultural Economic Review**, Vol. 1 Iss 2 pp. 136 - 154.Jan/2009

APÊNDICE A. Roteiro da entrevista considerando toda a rede

O roteiro com as questões sobre as relações na rede de organizações de cada escola

1. **Sinais de Confiança**

1.1.A. Colocar-se na dependência do outro, solicitando ajuda

Questão: Na sua opinião há uma disposição da sua Escola em pedir ajuda às outras escolas e outras organizações do grupo quando ela tem um problema?

Você pode me dar um exemplo de uma situação que aconteceu?

1.1.B. Colocar seus recursos à disposição do outro, sem necessidade de salvaguardas

Questão: Agora ao contrário, no seu modo de ver, a sua Escola ajuda outras escolas, ou outras organizações, quando elas precisam de alguma coisa, ou para resolver algum problema, mesmo tendo que colocar algum recurso seu à disposição dos outros?

1.2.A Auxiliar os outros que necessitam, mesmo que sejam competidores e participar das ações coletivas do grupo todo

Questão: Ainda nessa questão de ajudar os outros, e quando a parte que pede ajuda é exatamente uma escola que compete mais fortemente com a sua Escola? Ainda assim ela ajuda, ou agora mudou a situação? Ainda nesse ponto, você entende que todos estão tentando ajudar, para formar um grupo forte, ou essas ajudas ocorrem só de vez em quando?

1.2.B Apesar de terem que competir, as pessoas e as escolas se esforçam para continuarem juntos como um grupo. Continuar junto

Questão: Na sua análise, apesar da competição que existe entre as escolas, especialmente no desfile, você vê situações e fatos que parecem mostrar que as várias escolas querem se manter unidas, formando um grupo?

1.3. Receber e ofertar recursos de qualquer ordem, de forma regular, durante o ano.

Questão: Como é essa relação de trocas entre as escolas durante todo o ano? O tempo todo é uma recebendo e enviando coisas para as outras, instrumentos, pessoal para ensinar, conhecimentos técnicos e outras necessidades, ou essas trocas acontecem de vez em quando, ou ainda, quase nunca acontecem?

1.4. Aceitar as regras de competição existentes e agir eticamente, convivendo com os competidores

Questão: A gente sabe que existem regras de competição e de agir de forma correta, feitas pela prefeitura e pela Liga. No seu entendimento, as Escolas seguem essas regras, ou toda hora tem discussão sobre isso, com a prefeitura, a Liga e outros que possam se sentir prejudicados?

1.5 Participar de projetos comuns, mesmo que envolva relacionamento com os competidores.

Questão: Existem projetos comuns entre as Escolas, ou mesmo entre outros parceiros (como empresas patrocinadoras)? Quando os projetos são entre Escolas que competem, esses projetos são feitos sem problemas, ou a competição que existe acaba atrapalhando?

1.6.A Colocar os problemas coletivos acima dos objetivos particulares de competição.

Questão: Todas as escolas enfrentam mais ou menos os mesmos problemas. Então você diria que elas estão se esforçando para tentar resolver esses problemas de forma conjunta, ou ainda cada uma tenta resolver sozinha?

1.6.B Entender e aceitar a ética, os valores e as regras de convivência em grupo.

Questão: Você diria que os dirigentes das escolas entendem e aceitam a ética, os valores e as regras de convivência no grupo das escolas, ditadas pela Liga e pela

Prefeitura? Você teria um exemplo de uma situação em que houve discussão por causa disso, ou que alguma escola agiu de forma contrária às regras?

1.7 Participar com os competidores em ações, palestras, encontros de divulgação da cultura do carnaval, do significado do desfile das escolas.
Questão: Existem projetos, planos e ações de participação da sua Escola com outras escolas competidoras para palestras, encontros de divulgação da cultura do Carnaval e outras ações em conjunto? Pode mencionar um caso?

1.8. Entender e aceitar que a tarefa das escolas de samba precisa acontecer em grupo, no coletivo.
Questão: Você diria que os líderes das escolas entendem, tem consciência e aceitam que a Escola deve funcionar em conjunto com outras escolas e outras instituições, ou a filosofia é mais de competição, de cada um por si e apenas algumas parcerias?

1.9 As escolas se unem para se fortalecerem e exercerem pressão na obtenção de patrocínios de empresas e auxílio da prefeitura.
Questão: Você entende que as escolas estão unidas e fortes para exercer pressão na obtenção de patrocínios de empresas, auxilio da prefeitura e outras situações, ou o pessoal não consegue se unir?

1.10 Presença de ideias e ações que atestam a consciência de cooperar para aprender mais e melhor.
Questão: Você teria alguns exemplos de situações de ação conjunta em que a sua Escola aprendeu algo novo, diferente, que não sabia, ou não dominava? E você teria um exemplo do contrário, isto é, sua escola ensinou alguma coisa para outra escola?

2. Sinais de Competição

2.1.B Entre as escolas há competição pelo desempenho (nas diversas tarefas sociais, comerciais e políticas).

Questão: Existe competição entre as Escolas pelo desempenho (nas diversas tarefas sociais, comerciais e políticas)? Você pode dar um exemplo desse tipo de competição entre a sua escola e outra?

2.2 Sinais de ações e ideias de competição pelos recursos (pessoas, dinheiro, infraestrutura)

Questão: Existe competição das Escolas pelos recursos (pessoas, dinheiro, infraestrutura)? Você pode dar um exemplo dessa competição?

2.3. A. Sinais de diferenças de filosofia sobre como agir nessa tarefa, com alguns valorizando a competição.

Questão: Na sua análise, existe muita diferença entre as escolas sobre como competir, quais ações realizar, ou, mais ou menos, todos competem da mesma forma, por exemplo, nos modos de buscar recursos?

2.4.A Sinais de diferenças de interesses entre as escolas que podem levar a relacionamentos de competição entre escolas

Questão: Em sua opinião há diferenças de interesses e objetivos entre as Escolas que acabam provocando competição?

2.5. A Sinais de oportunismo de uma escola sobre as outras, quando elas se encontram em situação vulnerável. Sinais de competição e obtenção de recursos de outras escolas, em situação de vulnerabilidade das outras.

Questão: Em sua análise existem situações de oportunismo de uma Escola sobre a outra? (Por exemplo: determinado artista discutiu com o presidente de uma escola, daí a outra aproveita e faz um convite para o artista mudar de escola). É possível nos dar um exemplo?

2.6. A Filosofia do empreendedorismo e competição

Questão: Na sua opinião, as escolas seguem os princípios de empreendedorismo, inovação e competição, trabalhando predominantemente de forma isolada, protegendo e garantindo seus recursos? É como se fosse uma competição entre empresas que vendem produtos semelhantes?

2.6.B Um caso positivo na questão anterior

Questão: Poderia me dar um exemplo de uma situação em que evidencia um comportamento assim, bem competitivo?

2.7. Percepção sobre qual recurso gera maior competição

Questão: De tudo que forma uma Escola de Samba (isto é, as pessoas, os instrumentos, auxílio da prefeitura, patrocínio, ações comerciais e de marketing), qual o que gera mais competição entre as escolas? Por que?

3. Percepção do entrevistado sobre a presença das duas variáveis

3.1 Se há predominância de cooperação ou de competição

Questão: Pensando em tudo que foi conversado, você diria que há predominância de cooperação, ou de competição entre as escolas? Quais os exemplos, ou evidências da sua resposta.

3.2 Se tudo depende do que se trata (de dinheiro, de pessoas, de patrocínio de marca famosa, ...)

Questão: Ainda nessa questão de dominância de tipo de relacionamento entre as escolas, você diria que depende do assunto (por exemplo, se é verba, patrocínio, algo ligado aos recursos básicos)?

3.3 Se tudo depende da época (quanto mais próximo do carnaval, fica mais competitivo?)

Questão: Essa competição e cooperação entre as escolas depende da época? Por exemplo, próximo do carnaval fica tudo mais competitivo, ou não tem alteração?

3.4 Se é uma questão cultural (estamos todos no mesmo barco x é cada um por si)

Questão: Essa coisa da competição, ou da cooperação, depende da visão de cada escola, ou é algo do próprio negócio, da própria tarefa, que independe da vontade da escola?

APÊNDICE B. Roteiro da entrevista considerando a rede interna da escola

O roteiro com as questões sobre as relações internas de cada escola

1. **Sinais de Confiança**

1.1.A. Colocar-se na dependência do outro, solicitando ajuda

Questão: Na sua opinião há uma disposição das pessoas dentro da Escola em pedir ajuda umas às outras, quando alguém tem um problema? Você pode me dar um exemplo de uma situação que aconteceu?

1.1.B. Colocar seus recursos à disposição do outro, sem necessidade de salvaguardas

Questão: No seu modo de ver, os participantes da Escola ajudam outros participantes de forma voluntária, quando eles precisam de alguma coisa, ou para resolver algum problema, mesmo tendo que colocar algum recurso seu à disposição dos outros?

1.2.A Auxiliar os outros que necessitam, mesmo que sejam competidores e participar das ações coletivas do grupo todo

Questão: Ainda nessa questão de ajudar os outros, e quando a parte que pede ajuda é exatamente um concorrente para disputa de alguma coisa em comum dentro escola? Ainda assim ela ajuda, ou agora mudou a situação? Ainda nesse ponto, você entende que todos estão tentando ajudar, para formar um grupo forte, ou essas ajudas ocorrem só de vez em quando?

1.2.B Apesar de terem que competir, as pessoas e as escolas se esforçam para continuarem juntos como um grupo. Continuar junto

Questão: Na sua análise, apesar da competição que existe dentro das escolas, você vê situações e fatos que parecem mostrar que os participantes querem se manter

unidos com o propósito de manter o sucesso da escola e do grupo de organizações que estão com ela?

1.3. Receber e ofertar recursos de qualquer ordem, de forma regular, durante o ano.

Questão: Numa escola existem pessoas que tem conhecimentos específicos, recursos específicos (técnicos, costureiras, designers, etc.). Você diria que existe um fluxo de troca constante durante o ano, dos que sabem para os que não sabem?

1.4. Aceitar as regras de competição existentes e agir eticamente, convivendo com os competidores

Questão: Existem regras claras e estabelecidas de competição dentro da Escola? Exemplo (Sambas enredos, passistas, carnavalescos, etc.)?
No seu entendimento, as pessoas desta escola convivem bem com as regras de competição existentes, ou existem vários casos de quebra de regras?

1.5 Participar de projetos comuns, mesmo que envolva relacionamento com os competidores.

Questão: Existem projetos comuns entre os membros desta Escola, por exemplo, formar uma equipe para fazer uma apresentação numa escola de educação, ou outros projetos sociais, em que vários integrantes participam, mesmo que estejam em posição de um estar competindo com o outro?

1.6.A Colocar os problemas coletivos acima dos objetivos particulares de cada um.

Questão: Você diria que os integrantes colocam os objetivos da escola, isto é, o objetivo coletivo, acima dos objetivos e interesses pessoais?

1.6.B Entender e aceitar a ética, os valores e as regras de convivência em grupo.

Questão: Você diria que os integrantes entendem e aceitam as regras sobre ética, sobre regras de convivência, sobre os valores culturais e sobre autoridade na Escola?

1.8. Entender e aceitar que a tarefa das escolas de samba precisa acontecer em grupo, no coletivo.

Questão: Há consciência e clareza entre os integrantes que suas ações, seu comportamento deve ser orientado para o resultado coletivo, para o conjunto da escola, ou você diria que há muito individualismo?

1.10 Presença de ideias e ações que atestam a consciência de cooperar para aprender mais e melhor.

Questão: Você percebe e vê casos em que as pessoas mostram que tem consciência para cooperar e ensinam as outras que necessitam? Você teria algum exemplo?

2. Sinais de Competição

2.1.A Dentro de cada escola há competição pelo desempenho (nas diversas tarefas).

Questão: Você diria que dentro da escola há competição clara entre pessoas, alas, diretorias, dificultando o trabalho em grupo?

2.3.A. Sinais de diferenças de filosofia sobre como agir nessa tarefa, com alguns valorizando a competição.

Questão: Você percebe nas falas e discursos das pessoas que elas valorizam a competição, o interesse pessoal e uma certa filosofia do cada um por si?

2.3.B Sinais de diferenças de opinião sobre como se comportar e agir e o que fazer dentro da escola, quando se trata de competição.

Questão: Você percebe dentro da escola diferenças de opinião no que se refere a como se comportar e agir no que se trata de competição?

2.4.A Sinais de diferenças de interesses dentro da escola que podem levar a relacionamentos de competição.

Questão: Em sua opinião há diferenças de interesses dentro da Escola e isso provoca competição interna? Por exemplo, interesses diferentes entre os presidentes, os diretores de alas, as pessoas importantes (artistas) e os integrantes, o que cria um clima de competição pelas ideias, planos e ações?

2.5. Sinais de oportunismo de um ator dentro da escola, aproveitando da vulnerabilidade de outros atores, para obter uma posição melhor no grupo.

Questão: Em sua análise é possível identificar sinais de oportunismo dentro da Escola entre um ator e outro para obter uma posição melhor no grupo? Por exemplo, vamos supor que determinado mestre de ala discutiu com o presidente e aí outra pessoa aproveita essa situação para se oferecer?

2.6 A Nesse negócio (tarefa) é cada um por si, porque senão alguém toma o seu lugar.

Questão: Juntando tudo, você diria que dentro da escola predomina a visão do cada um por si? Poderia me dar um exemplo?

3. Percepção do entrevistado sobre a presença das duas variáveis

3.1 Se há predominância de cooperação

Questão: Pensando nas questões que foram colocadas, você diria que o ambiente dentro da escola é mais de cooperação, ou mais de competição? Em que você se baseia para responder?

3.2 Se tudo depende do que se trata (de dinheiro, de pessoas, de patrocínio de marca famosa, ...)

Questão: Ainda nessa questão de dominância de tipo de relacionamento dentro da escola, você diria que depende do assunto (por exemplo, se é verba, patrocínio, se é cargo pretendido...)?

3.3 Se tudo depende da época (quanto mais próximo do carnaval, fica mais competitivo?)

Questão: Essa competição e cooperação dentro da escola depende da época? Por exemplo, próximo do carnaval fica tudo mais competitivo, ou não tem alteração?

3.4 Se é uma questão cultural (estamos todos no mesmo barco x é cada um por si)

Questão: Essa coisa da competição, ou da cooperação, depende de cada pessoa e não dá para ter uma ideia da escola toda, ou depende do próprio negócio, da própria tarefa, que independe da vontade de cada pessoa?

APÊNDICE C. Questionário

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento desta pesquisa. Para cada questão apresentada, por favor coloque um “X” em uma das 5 opções, de acordo com o seu grau de concordância: (5 concordo plenamente; 4 concordo; 3 nem concordo, nem discordo; 2 discordo; 1 discordo plenamente).

Por favor, use a escala que aparece após as frases, colocando um “X” apenas em uma delas:

1.1.A. Há disposição das pessoas dentro da Escola em pedir ajuda umas às outras, quando alguém tem um problema.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.1.B. Os participantes da Escola ajudam uns aos outros, de forma voluntária, quando é necessário, mesmo tendo que colocar seus recursos e conhecimentos individuais à disposição dos outros.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

12A1. Ainda sobre esse ponto, a ajuda ocorre, mesmo quando é um concorrente dentro da escola.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

12A2. Ainda sobre esse ponto, todos estão tentando ajudar, para formar um grupo forte.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

12B. Apesar da competição que existe dentro das escolas, os fatos mostram que os participantes querem se manter unidos com o propósito de manter o sucesso da escola.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.3 Numa escola existem pessoas que tem conhecimentos específicos e que estão dispostos a ensinar e a trocar conhecimento entre os outros membros da escola

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.4 Existem regras bem claras e conhecidas sobre a competição dentro da Escola e as pessoas desta escola convivem bem com essa regras, sem criar conflitos.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.5 Os integrantes da escola participam de projetos comuns mesmo que estejam em posição de um estar competindo com o outro.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.6.A Os integrantes colocam os objetivos da escola acima dos objetivos e interesses pessoais

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.6.B Os integrantes entendem e aceitam as regras sobre ética, sobre regras de convivência, sobre os valores culturais e sobre autoridade na Escola

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.8. Os integrantes entendem que suas ações, seu comportamento deve ser dirigido para o resultado da escola e não para o individualismo

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

1.10 As pessoas mostram que têm consciência para cooperar e ensinam as outras que necessitam

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2. Sinais de Competição

2.1.A **D**entro da escola há competição clara entre pessoas, alas, diretorias.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2.3.A.: Nos atos e nas falas das pessoas se percebe que elas valorizam a competição do cada um por si.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2.3.B: Dentro da escola existem diferenças de opinião no que se refere a como se comportar e agir no que se trata de competir com os outros.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2.4.A Existem sinais de diferença de interesses entre as pessoas dentro da escola, o que provoca competição interna.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2.5. Já existiram e ainda existem casos de oportunismo dentro da Escola, de um integrante se aproveitar para obter alguma vantagem, ou uma posição melhor no grupo.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

2.6 A Dentro da escola predomina a lei do cada um por si, competindo pela sua vantagem.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

3 Percepção do entrevistado sobre a presença das duas variáveis

3.1A O ambiente dentro da escola é mais de cooperação

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

3.1.B O ambiente dentro da escola é mais de competição

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

3.2 Essa coisa de ter mais competição, ou mais cooperação depende do assunto, se é música, se é fantasia, por exemplo.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

3.3 Essa coisa de ter mais competição, ou mais cooperação depende da época, por exemplo, se é mais próximo, ou mais distante do desfile.

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente

3.4 Essa coisa de ter mais competição, ou mais cooperação depende de cada pessoa e não dá para ter uma ideia da escola toda

( ) Discordo plenamente ( ) Discordo ( ) Nem Discordo/Nem concordo ( ) Concordo

( ) Concordo plenamente