

Espaço de inclusão e aprendizagem em relacionamentos cooperativos nas Escolas de Samba

ZULMIRA SILVA*

ERNESTO GIGLIO**

Resumo: O objetivo é apresentar e sustentar a proposição que a cooperação é o fator determinante para obtenção de resultados sociais de inclusão e de aprendizagem nas rotinas das Escolas de Samba. O tema surgiu a partir da descoberta dos pesquisadores sobre os vários projetos nas Escolas de Samba e a raridade de artigos que investigassem essa faceta. A pesquisa é qualitativa, com entrevistas, utilizando um roteiro a partir de uma matriz de indicadores construída pelos autores. A teoria de base é a abordagem social de redes. A análise dos discursos de sujeitos de quatro escolas de São Paulo sustentou a proposição, tanto de inclusão, quanto de aprendizagem, o que resulta em abertura para pesquisas futuras analisarem com profundidade o ambiente de relacionamento e os resultados sociais de escolas de samba. A palavra Escola, em Escola de Samba, retrata a função social dessas instituições.

Palavras-chave: Escolas de Samba; Cooperação; Comprometimento; Inclusão Social; Aprendizagem.

Space for inclusion and learning in cooperative relationships in Samba Schools

Abstract: The objective is to support the proposition that cooperation is the determining factor in obtaining social results of inclusion and learning in the routines of Samba Schools. The theme arose from the researchers discover of the various projects at Samba Schools and the rarity of articles that investigated this facet. The research is qualitative, with interviews using a script based on a matrix of indicators constructed by the authors. The basic theory is the social network approach. The analysis of the speeches of subjects from four schools in São Paulo supported the proposition of both inclusion and learning, which indicates an opening for future research to analyze the relationship environment and social results of samba schools in more depth. In Escola de Samba, the word School portrays these institutions' social function.

Key words: Cooperation; Commitment; Embeddedness; Social Inclusion; Learning.



* ZULMIRA SILVA é Mestre em Administração pela Universidade Paulista- UNIP. Professora de disciplinas de Administração, Marketing e Finanças na Faculdade São Judas Tadeu e Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.



** ERNESTO GIGLIO é Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação da Universidade Paulista- UNIP.

Introdução

Os temas de cooperação e competição são dois dos mais investigados em grupos de atores, já que são considerados básicos nas ações coletivas (LI; HONG; WEI, 2013). No campo de turismo de lazer e eventos, no entanto, há escassez de trabalhos que detalham a presença dessas categorias e sua influência nos resultados do grupo. É o caso das Escolas de Samba, cujo desfile é um evento com importância social, econômica e de aprendizagem nas grandes capitais, mas raramente investigado nas suas rotinas de ações coletivas e resultados, predominando estudos sobre questões antropológicas (BARBIERI, 2009). Abre-se aqui, portanto, um campo de investigação.

O artigo busca responder as questões sobre a cooperação, a competição, os objetivos sociais e de aprendizagem e os resultados obtidos pelas escolas. Visitas técnicas indicaram que uma Escola de Samba é um espaço de convivência de inclusão social, de formação de identidade e de aprendizagem contínua, indo além do concurso do desfile.

A produção acadêmica, por outro lado, focaliza os aspectos de cultura, história e comunicação das Escolas nos desfiles.

Para responder ao questionamento sobre possível associação entre cooperação, competição, resultados sociais e aprendizagem construiu-se um roteiro de entrevista, com indicadores específicos do ambiente de escolas de samba, selecionados a partir da revisão bibliográfica. A pesquisa investigou quatro escolas de samba e os detalhes da pesquisa são descritos na metodologia. Considerando as categorias investigadas, de relacionamento e de resultados, e sua imersão em ações coletivas, utilizou-se a abordagem social de redes (YI *et al.*,

2021) como suporte teórico para análises.

Descrito e justificado o tema/problema, o questionamento e o apontamento da teoria de base, é possível apresentar as proposições e os conceitos que as suportam.

Proposições

Revisão bibliográfica realizada pelos autores no banco de dados Scopus indicou que são raros os artigos de relatos de casos das rotinas de instituições voltadas ao turismo de lazer e eventos, que é a categoria do carnaval. A expressão *escola de samba* gera indicações de artigos sobre temas como reprodução da cultura (KUIJLAARS, 2024), ou inclusão de raça (BOCSKAY, 2023). Não encontramos artigos investigando as rotinas de ações coletivas nas escolas de samba, mas os dados de observações iniciais dos pesquisadores, visitando escolas e conversando informalmente com participantes, indicou a importância dessas ações na funcionalidade e nos resultados de inclusão e aprendizagem.

Para analisar as ações coletivas e seus resultados utilizamos a abordagem social de redes, com seu princípio que as redes se formam e se desenvolvem essencialmente pelas relações entre os atores, especialmente a cooperação, comprometimento e relações de poder. São essas relações que coordenam e controlam as ações coletivas, através de regras de governança (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; UZZI, 1996). Afirmamos que as múltiplas funções das escolas de samba, a inclusão social, assistência à comunidade, capacitação, treinamento, preparo para o desfile e eventos para captação de recursos; constituem tarefas complexas que só se realizam de forma coletiva, o que caracteriza o formato de redes

(GIGLIO, 2015). Ampliando a afirmativa, o relacionamento entre os atores organiza, dirige e controla a estrutura de papéis e o modo de funcionamento da rede interna das escolas de samba e entre elas.

A cooperação é definida como a situação em que uma tarefa só se realiza com a participação conjunta de dois ou mais atores (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 2007), diferenciando-se da ajuda, porque uma pessoa pode ajudar outra, mas sem cooperar, porque não participou coletivamente da tarefa. Essa distinção é necessária, porque observações iniciais indicam que as escolas se ajudam, mas pode não ser cooperação.

O comprometimento aparece lado a lado com a cooperação, significando o esforço de tempo, de recursos, de ajuda aos outros e de dedicação às tarefas. (GRANOVETTER, 1985)

O outro lado da régua do relacionamento é a competição, definida como a rivalidade direta que se manifesta entre as organizações, para domínio de recursos (SAVITSKAYA; SKOK; FOMICHEV, 2019).

A primeira organização de dados sobre escolas de samba, realizada pelos autores, através de visitas e fontes secundárias, como reportagens, indicou que elas apresentam duas rotinas durante todo o ano: (a) as tarefas sociais, auxiliando na inclusão e aprendizagem das pessoas do local em que a escola se localiza; (b) as ações dirigidas para o desfile da escola.

Considerando os princípios da abordagem social de redes e a coleta inicial de dados, afirmamos que na matriz de relacionamento das redes internas e externas das escolas de samba predomina a relação de cooperação, sem a qual as rotinas das tarefas não se realizam e os resultados sociais e de aprendizagem não são obtidos.

Estabelecida a proposição orientadora e os conceitos de suporte, é possível apresentar a estratégia da pesquisa.

Estratégia de pesquisa

Para coletar os dados em fontes secundárias e primárias foram construídos indicadores, apresentados no Quadro 1, selecionados a partir da revisão já mencionada. Na terceira coluna encontra-se o descritor dos indicadores.

Quadro 1. Indicadores de cooperação e de comprometimento em escolas de samba.

Categoria e Fonte	Variável	Indicador
1. Cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE; JUNIOR, 2010; CHIM-MIKI, 2017; RING; VAN DE VEN, 1994)	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
	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 juntos como um grupo.

	<p>1.3. Ações de reciprocidade</p> <p>1.4. Aceitação e convivência com os competidores</p> <p>1.5 Existência de projetos comuns</p> <p>1.6 Ética e cultura de cooperação.</p> <p>1.7 Trabalhar em conjunto na divulgação da cultura do carnaval</p> <p>1.8 Consciência de ação coletiva.</p> <p>1.9 Ações de união para encontrar soluções para os problemas comuns</p> <p>1.10 Compartilhar conhecimento</p>	<p>1.3 Receber e ofertar recursos de qualquer ordem, de forma regular, durante o ano.</p> <p>1.4 Aceitar as regras de competição existentes e agir eticamente, convivendo com os competidores</p> <p>1.5 Participar de projetos comuns, mesmo que implique em ações conjuntas com competidores.</p> <p>1.6.A Colocar os problemas coletivos acima dos objetivos particulares de competição. 1.6.B Entender e aceitar a ética, os valores e as regras de convivência em grupo.</p> <p>1.7 Participar com os competidores em ações, palestras, encontros de divulgação da cultura do carnaval, do significado do desfile das escolas.</p> <p>1.8 Entender e aceitar que a tarefa das escolas de samba precisa acontecer em grupo, no coletivo.</p> <p>1.9 As escolas se unem para se fortalecerem e exercerem pressão na obtenção de patrocínios de empresas e auxílio da prefeitura.</p> <p>1.10 Presença de ideias e ações que atestam a consciência de cooperar e compartilhar para aprender mais e melhor.</p>
<p>2. Competição (AFOLABI, 2001; PARK; UNGSON, 2001)</p>	<p>2.1. Desempenho individual</p> <p>2.2 Competição por recursos</p> <p>2.3. Conflitos de valores e ética</p> <p>2.4. Conflitos de interesses</p>	<p>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).</p> <p>2.2 Sinais de ações e ideias de competição pelos recursos (pessoas, dinheiro, infraestrutura)</p> <p>2.3.A Sinais de diferenças de princípios sobre como agir nas tarefas, com especial valorização da competição. 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.</p> <p>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</p>

	<p>2.5. Comportamento oportunista</p> <p>2.6 Filosofia do empreendedorismo e competição</p> <p>2.7 Percepção sobre qual recurso/situação gera maior competição</p>	<p>podem levar a relacionamentos de competição.</p> <p>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.</p> <p>2.5.B Sinais de oportunismo de um ator dentro da escola, aproveitando-se da vulnerabilidade de outros atores, para obter uma posição melhor no grupo.</p> <p>2.6 A Nessa área de turismo de espetáculos é cada um por si, porque senão alguém toma o seu lugar.</p> <p>2.7 De tudo que forma uma escola de samba (as pessoas, os instrumentos, auxílio da prefeitura, patrocínio, ações comerciais e de marketing), qual o que gera mais competição entre as escolas?</p>
<p>3. Resultados sociais e de aprendizagem</p> <p>(BAYALA <i>et al.</i>, 2024)</p>	<p>3. Resultados de inclusão social e de aprendizagem</p>	<p>3.1 Evidências de como as tarefas rotineiras, realizadas de forma voluntária, indicam inclusão social, porque a participação é aberta a todos.</p> <p>3.2 Evidências de formação de identidade de pertencimento, a partir da imersão em tarefas comuns, reconhecidas em frases tais como “eu sou xxx” (nome da escola)</p> <p>3.3 Evidências de educação continuada, nas diversas ações de transferência e aprendizado coletivo, diante das tarefas de preparação do desfile.</p> <p>3.4 Ações de educação continuada, oferecida por voluntários, para capacidades necessárias às tarefas, tais como dança, marcenaria, aprender um instrumento musical, aulas de comunicação, marketing e jornalismo.</p>

Fonte Construção dos autores.

Foram selecionadas quatro escolas de samba do município de São Paulo, a partir de um trabalho de contatos e visitas dos pesquisadores. Os dados iniciais indicaram que duas delas, a Unidos de Vila Maria e a Sociedade Rosas de Ouro, realizam ações sociais e de capacitação contínuas, ao passo que as outras duas, a Mocidade Alegre e a

Império da Casa Verde não realizavam projetos de fluxo contínuo. Dessa forma, constituíam uma amostra assimétrica interessante para a análise de associação que se buscava.

Os sujeitos das entrevistas são pessoas que pelo seu tempo, ou experiência na escola, são capazes de responder sobre os indicadores. Foram entrevistados 13

sujeitos sendo 3 da Unidos de Vila Maria, 3 da Rosas de Ouro, 4 da Mocidade Alegre e 3 da Mancha Verde.

Os discursos dos sujeitos foram analisados conforme as regras de análise temática (NEUENDORF, 2020), isto é, inferindo-se o conteúdo de cada resposta aos indicadores do roteiro de entrevista.

O roteiro de entrevista foi construído com frases interrogativas, a partir do descritivo dos indicadores. Por exemplo, o indicador 1.1.B tem o seguinte descritivo: *Colocar seus recursos à disposição do outro, sem necessidade de salvaguardas*. A pergunta de entrevista decorrente tem o seguinte texto: *Você diria que no grupo as pessoas colocam seus recursos à disposição de todos, por exemplo, seus conhecimentos e habilidades, sem necessidade de ficar protegendo o recurso, por exemplo, com algum acordo assinado?*

Os casos são apresentados um a um, com a resposta de pesquisa e, ao final do item, apresenta-se a análise das convergências e diferenças.

Apresentação dos casos e análises

A Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo – LigaSP surgiu em 1986, para representar as Escolas de Samba do grupo Especial. Atualmente, o quadro de afiliadas da LigaSP é composto por vinte e duas (22) agremiações, sendo quatorze (14) escolas de samba que integram o grupo especial e oito (8) escolas do grupo de acesso.

Concomitante à crescente profissionalização do desfile das escolas, essas organizações assumiram funções sociais, que se desenvolvem o ano todo, sendo ações culturais, de lazer, esportes, cursos e treinamentos de capacitação, acompanhamento médico, odontológico e psicológico, além de filantropia para pessoas de baixa renda e para o público

infanto-juvenil, muitas vezes afastando-os das drogas e do crime (REZENDE; BRUZADIN, 2015). A Escola de Samba se tornou um espaço de convivência, de aprendizagem e de capacitação, justificando a palavra Escola em seu título.

Sobre o desfile, é uma tarefa que demanda trabalho o ano inteiro. Fenômenos recentes, como o uso de tecnologia, ou a associação com clubes de futebol, ou a profissionalização do desfile, com especialistas em dança e figurinos, adicionaram-se como itens de diferenciação no concurso.

A estrutura interna das escolas de samba é semelhante entre si. Há um presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro, diretor jurídico, diretor social, diretor de patrimônio, diretor de relações públicas, diretor de marketing, diretor de esportes, diretor de eventos, funcionários, voluntários. A estrutura de relações entre organizações consiste nas conexões com a LigaSP, a prefeitura, associações comunitárias locais, mídia, patrocinadores, parceiros, artistas e outras escolas.

Caso 1. A rede de Escola de Samba Unidos de Vila Maria

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 escolas famosas da época. Comparada com as outras escolas é a que apresenta o maior leque de projetos sociais, incluindo o projeto “Um caso de amor” que auxilia a população carente da zona norte da cidade. Foram realizadas três entrevistas com dirigentes da escola. Os discursos foram convergentes e o Quadro 2 apresenta os resultados encontrados, com exemplos de discursos, a fim de ilustrar o caminho da interpretação.

Quadro 2. Relações sociais e resultados nos discursos de sujeitos da escola de samba de Vila Maria.

	Sujeito 1	Sujeito 2	Sujeito 3
Cooperação entre as escolas	Só em emergência <i>“Um carro alegórico quebra e é solicitada ajuda a outra agremiação”.</i>	Cada escola deve resolver seus problemas sozinha, trabalham de forma isolada durante o ano, e as ações coletivas ficam por conta da Liga	Todas as escolas se ajudam. <i>“A gente percebe que o respeito é muito grande, e que durante todo ano todas se ajudam, com certeza o apoio sempre existe”.</i>
Cooperação dentro da escola	Condição inquestionável. <i>“Ai não existia a Escola de Samba de Vila Maria se todo mundo pensasse só em si, não teria essa união, o pensamento é coletivo”.</i>	A predominância da cooperação, para a escola ser competitiva: <i>“Me baseio que a escola toda é cooperando e colaborando para boa competição com as outras escolas”.</i>	Dentro da escola o mundo é de cooperação.
Competição entre as escolas	Só na hora do desfile. Só tem competição na escolha do. <i>“A competição já é mais mesmo para ganhar o samba”.</i>	Não existe competição pelo desempenho, nem por recursos, cada escola tem sua forma de obter esses recursos	A competição existe na avenida.
Competição dentro da escola	Não existem regras de competição dentro da escola.	Dentro da escola só existe cooperação. <i>“Dentro da escola não tem concorrência, é tudo em prol da escola”</i>	O que predomina é a cooperação.
Resultados sociais e de aprendizagem	Discurso convergente sobre o foco em ações sociais, como o projeto Caso de amor, e várias iniciativas de aprendizagem e capacitação, mesmo desvinculadas do desfile, como oratória, dança e mecânica. Afirmam que o relacionamento cooperativo na escola é o que propicia todos esses resultados, sustentando as proposições.		

Fonte: Os autores, 2024.

Os discursos enfatizaram a dominância das relações de cooperação e sua associação com os resultados sociais e de aprendizagem da instituição. Já na rede entre as escolas não existe cooperação (existe ajuda, quando necessária) e nem competição, mesmo sobre o desfile, porque, sendo um concurso, tudo depende da realização da escola e não das outras participantes. Um fato a registrar é que não existem projetos conjuntos da escola com outras.

Conforme se infere na linha final do Quadro 2, os dados e análises sustentam a proposição de associação entre relações cooperativas e resultados sociais e de aprendizagem.

Caso 2. Rede da Escola de Samba Sociedade Rosas de Ouro

A Sociedade Rosas de Ouro foi criada em 1971 por um grupo de amigos e está há 29 anos no Grupo Especial. Seus projetos sociais, no bairro da Freguesia do Ó, estão mais voltados às crianças e

idosos. Tal como as outras escolas, além do recurso financeiro da prefeitura, a instituição realiza eventos, shows, cursos que arrecadam fundos. Um dos projetos chama-se Roseira do Futuro, para crianças de 6 a 12 anos, com cursos de ballet, samba no pé e comunicação.

Foram realizadas três entrevistas. O Quadro 3 apresenta os resultados. Tal como no caso anterior, a cooperação entre organizações se refere à eventual ajuda à outras escolas, mas não caracteriza o conceito de cooperação mútua e contínua. Quanto à competição,

a mesma é referida basicamente ao desfile do carnaval, e não caracteriza a competição clássica no sentido de obter recursos e processos que sejam inimitáveis pelos concorrentes. A competição interna inexistente e não tem lugar na instituição, havendo apenas a cooperação.

Tal como no caso anterior, os dados e análises suportam a proposição da associação entre categorias de relacionamento e resultados.

Quadro 3. Relações sociais e resultados nos discursos de sujeitos da escola de samba Rosas de Ouro.

	Sujeito 4	Sujeito 5	Sujeito 6	Análise
Cooperação entre as escolas	Cada escola resolve os seus problemas. <i>“O que há de ajuda é para as escolas menores... o que existe de ajuda nas maiores é pedir emprestado, exemplo cola e outros materiais”.</i>	A cooperação ocorre em situações emergenciais e não ações contínuas. A ajuda é mais dirigida para escolas menores, com a venda de materiais por menor valor ou doação.	A cooperação se refere a ajuda eventual. <i>“A gente faz reciclagem de fantasias e de esculturas no barracão, a partir do pedido das outras escolas, então isso é uma cooperação”.</i>	Não há cooperação, conforme definida, mas ajuda.
Cooperação dentro da escola	Há cooperação dentro da escola <i>“Aqui interno, a gente tem muita cooperação”.</i>	Todos se unem com um único objetivo de conquistar o título no carnaval e dentro da escola não há competição.	Há alguma competição, mas o que prevalece é a cooperação.	Há cooperação, com ações coletivas, com todos unidos para o desfile.
Competição entre as escolas	Prevalece a competição entre as escolas apenas na hora do desfile.	A única situação de competição é o samba enredo. <i>“O único comportamento competitivo para nós é o samba enredo”.</i>	<i>“Claro que competição sempre vai ter, porque tem o concurso de escolas de samba do grupo especial, do grupo de acesso”.</i>	Não há competição por recursos. O desfile é um concurso.
Competição dentro da escola	Ausência de competição dentro da escola	Ausência de competição dentro da escola:	O sujeito ressalta que existe vaidade, porém não há conflitos.	Não há competição.

		<i>“Não tem competição porque todos lutam por um ideal. As alas se ajudam. O objetivo é coletivo”.</i>	Afirma que apesar de haver competição, o que prevalece é a cooperação.	
Resultados sociais e de aprendizagem	Discurso convergente sobre os dois públicos mais atendidos em projetos sociais, que são os idosos e as crianças, com atividades ligadas à tarefa da escola (preparar o desfile) e outras de educação continuada, como dança e comunicação.		Infere-se a associação entre o ambiente de cooperação, o compartilhamento de valores e objetivos e os resultados sociais alcançados.	

Fonte. Construção dos autores.

Caso 3. Rede da Escola de Samba Mocidade Alegre

O Grêmio Recreativo Mocidade Alegre foi fundado em 1967. Tal como as outras escolas, busca realizar suas tarefas sociais e de preparo para o desfile através de shows, cursos e venda de material promocional. Uma de suas ações sociais chama-se Ritmo Puro, ensinando música e capacitação profissional para jovens, incluindo estagiários de faculdades de Comunicação e Marketing. Uma parceria que a distingue das outras

escolas é com artistas amazonenses, que participam do Festival Folclórico de Parintins e que ajudam nas alegorias.

Foram realizadas quatro entrevistas e os dados são apresentados no Quadro 4. Tal como nos casos anteriores, há convergência em afirmar a cooperação na rede interna de cada escola e como essa condição facilita a realização do trabalho e obtenção dos resultados. Na análise entre organizações predomina a ação isolada de cada escola, sem projetos conjuntos.

Quadro 4. Relações sociais e de resultados em discursos de sujeitos da escola de samba Mocidade Alegre

	Sujeito 7	Sujeito 8	Sujeito 9	Sujeito 10
Cooperação entre as escolas	Há disposição para cooperar. <i>“a competição é só na linha amarela”</i> (do desfile).	A cooperação é parcial e quando necessária. <i>“No incêndio que teve em 2012 recebemos ajuda em guinchos e material”.</i>	Existe cooperação entre as escolas: <i>“Quando uma escola está em dificuldade, a primeira coisa que as escolas fazem é ajudar”.</i>	A cooperação está presente, mesmo não sendo rotineira. <i>“Existem interesses que são coletivos e interesses individuais; nem sempre tem cooperação”.</i>
Cooperação dentro da escola	O grupo sempre comprometido com o coletivo. <i>“Aqui nós somos uma família”.</i>	O sincronismo entre os atores é um exemplo de cooperação.	A cooperação predomina dentro da escola, porque sem ela a tarefa do	O sujeito falou de si e não respondeu sobre os indicadores.

			desfile não se realiza.	
Competição dentro da escola	Ausência de competição dentro da escola. As alas se ajudam.	A competição é só na escolha do samba.	Competição pode ocorrer entre grupos (alas) da escola.	A comunidade é muito cooperativa, mas as vezes surge competição por vaidade.
Resultados sociais e de aprendizagem	Diferente dos casos anteriores, foram raros os discursos sobre os resultados sociais e aprendizagem, como se esses objetivos fossem secundários na escola. Apesar dessa raridade, eventualmente a Escola oferece cursos de capacitação em jornalismo e marketing.			

Neste caso os discursos enfatizaram a dominância das relações de comprometimento com o objetivo do sucesso no desfile. Essa estratégia competitiva pode ser o motivo do papel secundário dos projetos sociais e de aprendizagem, que até existem, mas não são constantes. Dessa forma, não é possível sustentar a associação buscada entre relacionamento e resultados sociais e de aprendizagem. O alto grau de comprometimento nos permite inferir, no entanto, que se um presidente futuro elegesse o social como prioridade, os resultados sociais e de aprendizagem seriam alcançados, porque a condição de relacionamento cooperativo já está resolvida.

Caso 4. Rede da Escola de Samba Mancha Verde

A Escola Mancha Verde começou a participar do carnaval em 1995. Instituída basicamente como uma extensão da torcida da Sociedade Esportiva Palmeiras, clube de futebol de São Paulo, não desenvolveu projetos sociais constantes, participante ocasionalmente em campanhas públicas, como doação de sangue, campanha do agasalho e Natal solidário.

Foram realizadas três entrevistas e os dados são apresentados no Quadro 5. Repetindo os discursos dos casos anteriores, há convergência na presença de cooperação, ausência de competição e ajuda à outras escolas, quando necessário. O ponto destoante é a ausência de projetos sociais de inclusão e de aprendizagem.

Quadro 5. Relações sociais e resultados em discursos de sujeitos da escola de samba Mancha Verde.

	Sujeito 11	Sujeito 12	Sujeito 13
Cooperação entre as escolas	Predominância de cooperação. <i>“A cooperação existe o ano inteiro, é trabalho com voluntários”.</i>	As Escolas de Samba se mantêm unidas para resolver questões no coletivo, dependendo do assunto, por exemplo, de renovação de contratos de mídia.	Não existe a cultura da cooperação e consciência coletiva para promover o carnaval: <i>“É uma pena, mas não tem. Cada um faz o carnaval por um motivo, ou por interesse financeiro, ou porque é apaixonado pela escola”.</i>
Cooperação dentro da escola	Dentro da escola a predominância é de cooperação.	É predominante, especialmente por a maioria são voluntários.	Todos cooperam, seja qual for o cargo, ou função.

		<i>“80% são voluntários que se dedicam e cooperam entre si”.</i>	<i>“São todos voluntários e cada um tem uma carga de dedicação e responsabilidade. Se um falhar a escola toda desanda” (durante o desfile).</i>
Competição entre as escolas	A competição é só no desfile e na apuração: <i>“A competição em si é só na época do carnaval”.</i>	Há competição por busca de parceiros. <i>“Isso acontece bastante, as vezes as pessoas vão bater na porta mesmo sabendo que alguém já está negociando”</i>	Há competição por questões políticas e comerciais: <i>“As escolas estão na mesma avenida e disputam o mesmo público”.</i>
Competição dentro da escola	Não há competição. <i>“Dentro da escola as regras são o respeito e educação”.</i>	<i>“O que prenomina é a união, a cooperação. A disputa ela existe porque é do ser humano”.</i>	<i>“Cada um está na escola por interesse e para não gerar conflitos existem regras dentro da escola.”</i>
Resultados sociais e de aprendizagem	Único ponto convergente das entrevistas, não há ação social constante da escola, nem projetos de inclusão, nem de aprendizagem. O objetivo é o desfile e as ações são para esse momento.		

Os dados revelam que este é um caso distinto dos anteriores, pela ausência de projetos sociais regulares e pela divergência de discursos dos três entrevistados. A divergência foi sobre cooperação entre as escolas, e a competição entre e dentro das escolas, indicando diferenças de percepções e presença de assimetrias de interesses e de comportamentos.

Note-se, também, que a motivação original do grupo foi a competição, provavelmente decorrente e influenciada pelo fato dos fundadores serem torcedores de futebol e agiram como se fosse uma competição entre agremiações, não abrindo espaço para projetos sociais.

Os resultados dos quatro casos possibilitam comentários sobre as proposições lançadas anteriormente.

Sobre os modos de funcionamento e resultados a partir da matriz de relacionamento, os quatro casos sustentam a afirmativa, independentemente de quais objetivos

são menos, ou mais valorizados. A escola de Vila Maria valoriza mais os objetivos sociais e a aprendizagem, apresentando uma matriz de relacionamento social de comprometimento e imersão que influencia na obtenção desses resultados. Num outro ponto de uma escala imaginável, a escola Mancha Verde valoriza a competitividade, o que demanda a perfeição das ações e produtos, para a competição no desfile.

Sobre a dominância de cooperação, a proposição foi sustentada em três casos e não sustentada em um deles. Nos três primeiros casos o discurso convergente é que ou existe cooperação, ou nada feito. Na terceira escola a cooperação é um fator a mais na produção do desfile.

Chamou a atenção o dado convergente nos quatro casos que não existe cooperação entre as escolas, mas ajuda em caso de necessidade. Por outro lado, também não há uma competição, no sentido de obtenção de recursos, porque os recursos financeiros são os mesmos e os recursos humanos são voluntários,

mesmo no caso de artistas famosos. O que difere as escolas é a sua atratividade e capacidade de criar parcerias, por exemplo, com patrocinadores, mas não caracteriza o ambiente competitivo descrito nas teorias de competição (SAVITSKAYA; SKOK; FOMICHEV, 2019; TARÍ *et al.*, 2020)

As análises anteriores indicam que o espaço geográfico interno das escolas de samba é um espaço de inclusão social, uma vez que os quatro casos indicaram a democracia de entrada e participação de todos. No caso da escola de Vila Maria, há proatividade para captar o público adolescente, nos seus cursos, com objetivos de evitar a delinquência, capacitar para uma profissão e oferecer um espaço de identidade.

Sobre educação continuada, ela se manifesta formal e informalmente. Nos dois primeiros casos relatou-se a existência de cursos formais de capacitação técnica, como mecânica e cursos de dança e figurinos. Informalmente, estar no espaço da escola é aprender todas as tarefas de preparação do desfile, com os especialistas transferindo seus conhecimentos e colocando os participantes na prática.

Nossa interpretação é que esse ambiente de inclusão e aprendizagem é positivamente influenciado e incrementado pela matriz de relacionamento de cooperação e comprometimento, dominante nos casos investigados. Os discursos dos sujeitos nos possibilitam inferir que esse ambiente é o padrão nas escolas de samba, auxiliando as políticas locais de inclusão social e aprendizagem.

Comentários finais

O carnaval, como turismo de lazer e marca brasileira, é parte do patrimônio cultural e constitui um importante evento social, político e econômico para o

Brasil. Embora o carnaval tenha como objetivo o concurso do desfile, as Escolas de Samba são instituições que realizam ações sociais voltadas para as comunidades, criando um espaço social de inclusão e aprendizagem, de capacitação, de compartilhamento de temas culturais e sociais relacionados à identidade, ética, democracia e cooperativismo voluntário.

A partir da base teórica da abordagem social de rede, investigou-se a presença de indicadores de relações sociais nas escolas e sua possível associação com os resultados sociais de inclusão e aprendizagem. A proposição principal é que o predomínio de relações de cooperação e comprometimento são condições que alavancam a obtenção de resultados sociais e propicia um ambiente de aprendizagem contínua. Esse escopo teórico e proposição raramente estão apresentados nos estudos sobre escolas de samba, conforme se verificou na revisão bibliográfica realizada pelos autores.

Para a investigação construiu-se uma matriz de indicadores adaptados à realidade das rotinas das escolas de samba durante o ano. A partir do relato de entrevistados de quatro escolas discutem-se as conclusões.

(A) Não foram encontrados projetos sociais compartilhados entre escolas. Cada escola foca no seu público local. A cooperação e a competição por recursos também estão ausentes. As escolas se conectam basicamente pela formalidade da LigaSP, que dita as regras do concurso. A Liga é um comitê formado pelos presidentes das escolas, que decide sobre as normas do desfile. Dentro de cada grupo (Grupo Especial, Grupo de Acesso) todas têm as mesmas condições (inclusive a mesma parcela financeira) para o desfile, caracterizando uma governança formal.

(B) Chama a atenção o grau de comprometimento dos voluntários. Há dedicação quase integral às escolas, seja para o produto do desfile, seja para as ações sociais complementares. Com a profissionalização de algumas tarefas das escolas, como os cursos de dança, é possível que esse comprometimento se altere no futuro e os presidentes se vejam às voltas com negociações mais próximas de contratos de prestação de serviços.

(C) Um ponto raramente investigado nos artigos e que aqui apareceu com destaque foi sobre o trabalho social das escolas, voltado ao auxílio da comunidade local. Problemas específicos e locais, tais como moradia em favelas, enchentes, abrigos prisionais, comunidades de imigrantes, determinam projetos específicos, também locais e esse pode ser um dos motivos das escolas não terem projetos integrados.

(D) A Escola de Samba é uma escola. Os dados das entrevistas são convergentes sobre a função da Escola de Samba. Fazendo jus ao nome “Escola”, os voluntários são encorajados a participarem dos eventos de treinamento e capacitação que ocorrem o ano todo. São cursos e oficinas sobre as habilidades necessárias no carnaval, e educação continuada como dança, artes e história. Também estão presentes os seminários com discursos sobre História (o tema do desfile da escola), ética e valores, identidade, inserção social, vida comunitária e trabalho voluntário.

(E) Os resultados sustentam a associação entre a matriz de relacionamento em uma rede interna, os modos de realização das tarefas em função dos objetivos e os resultados. Utilizando uma escala imaginária que vai do primeiro caso (Escola de Vila Maria) ao último (Escola Mancha Verde), verifica-se que no primeiro caso há um grau 10 de imersão

e comprometimento, as tarefas são divididas entre os objetivos do desfile e as ações sociais, e os resultados são predominantemente sociais de inclusão e aprendizagem. No quarto caso há um grau 7 de comprometimento, há sinais de competição interna, a tarefa é focada no desfile e o resultado (de classificação entre as escolas) tem sido positivo nos últimos anos. Os projetos sociais e de aprendizagem não são parte constante nas atividades da escola.

Além do benefício dessa discussão da aplicação dos princípios de redes para grupos com objetivos sociais, o trabalho traz um importante benefício metodológico, ao apresentar uma matriz de indicadores construídos especialmente para a situação das escolas de samba e que se mostrou operacional. Uma pesquisa futura poderia estabelecer uma associação mais sustentada dos indicadores, utilizando, por exemplo, a técnica de equação estrutural.

O benefício empírico é trazer à luz esse lado de inclusão social e aprendizagem nas escolas de samba, pouco conhecido e pouco investigado. No espaço social das escolas ocorrem fenômenos de formação de cultura, de identidade de grupo, de inclusão social, de práticas de democracia e trabalho voluntário (na igualdade de funções), de aprendizagem (nos vários cursos e nas trocas constantes de informações) e de gestão (do grupo) que podem subsidiar pesquisas relevantes integrando os campos da Administração, Educação e Políticas Públicas. Esses estudos poderiam modificar a representação social de escolas de samba, hoje restrita ao carnaval, ao desfile, porque o artigo mostrou que a existência de uma escola de samba vai muito além do desfile.

Referências

- AFOLABI, N. The myth of the participatory paradigm: Carnival and contradictions in Brazil. **Studies in Latin American Popular Culture**, p.1–15, 2001.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYES, E. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação. **Revista da Administração Contemporânea**, v.14, n.3, p.458–477, 2010.
- BARBIERI, R. APURAÇÃO NO TERREIRÃO: DISCUTINDO REDES NO CARNAVAL. In: TEXTOS ESCOLHIDOS DE CULTURA E ARTE POPULARES. Universidade de Estado do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/tecap/article/view/12165>. Acesso em: 23 maio 2024.
- BAYALA, E. *et al.* Towards more inclusive community landscape governance: Drivers and assessment indicators in northern Ghana. **Forest Policy and Economics**, v.159, 2024.
- BOCSKAY, S. Samba and Surveillance: Censorship and Black Music during Brazilian Military Rule, 1964–1985. **Latin American Perspectives**, v.50, n.3, p.157–177, 2023.
- CHIM-MIKI, A.; BATISTA-CANINO, R. Partnering based on co-competition 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, 2017.
- GIGLIO, E. Networks: The facts, the format, the concepts. In GIGLIO, E (edit) **Business Networks concepts, methodologies, and research**. Miami: Raising South, 2015.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and the Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, 1985.
- JONES, C. *et al.* A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911–945, 1997.
- KUIJLAARS, A. Samba schools and favelas are seen as inseparable entities and are presented as guardians of a national tradition. **Annee Sociologique**, v.74, n.1, p.117–146, 2024.
- LI, S.; HONG, G.; WEI, L. Research on ports group internal co-competition based on social network analysis. In: **Proceedings of 2013 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, SOLI 2013**. 2013. p.186–191.
- NEUENDORF, K. **The Content Analysis Guidebook**. 2020.
- PARK, S.; UNGSON, G. Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. **Organization Science**, v.12, n.1, p.37–53, 2001.
- REZENDE, J.; BRUZADIN, L. A Responsabilidade Social das Escolas de Samba Brasileiras e sua Ação na Comunidade Paulistana. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p.3–8, 2015.
- RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v.19, n.1, p.118, 1994.
- SAVITSKAYA, Y.; SKOK, N.; FOMICHEV, I. Development of tourism in a competitive and socio-cultural environment. **Journal of Environmental Management and Tourism**, v.10, n.6, p.1242–1252, 2019.
- SMITH, K.; CARROLL, S.; ASHFORD, S. Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. **Academy of Management Journal**, v.38, n.1, p.7–23, 2007.
- TARÍ, J. *et al.* Quality standards and competitive advantage: the role of human issues in tourism organizations. **Current Issues in Tourism**, v.23, n.20, p.2515–2532, 2020.
- UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. **American Sociological Review**, v.61, p.674–698, 1996.
- YI, H. *et al.* The Impact of Collaboration Network on Water Resource Governance Performance: Evidence from China's Yangtze River Delta Region The Impact of Collaboration Network on Water Resource Governance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.18, n.5, p.1–20, 2021.

Recebido em 2024-10-24
Publicado em 2025-09-27