

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ILANE COUTINHO DUARTE LIMA

**GESTÃO COLABORATIVA DE FESTIVAIS CRIATIVOS:
O Caso da Produção do Carnaval em Vitória-ES**

Vitória
2017

ILANE COUTINHO DUARTE LIMA

**GESTÃO COLABORATIVA DE FESTIVAIS CRIATIVOS:
O Caso da Produção do Carnaval em Vitória-ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

Vitória

2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)
Bibliotecária: Ilane Coutinho Duarte Lima – CRB-6 ES-000348/0

L732g Lima, Ilane Coutinho Duarte, 1973-
Gestão colaborativa de festivais criativos : o caso da produção do
carnaval de Vitória-ES / Ilane Coutinho Duarte Lima. – 2017.
71f. : il.

Orientador: Alexandre Reis Rosa.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do
Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gestão colaborativa. 2. Economia Criativa. 3. Carnaval. 4. Festivais
criativos I. Rosa, Alexandre Reis. II. Universidade Federal do Espírito Santo.
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

ILANE COUTINHO DUARTE LIMA

**GESTÃO COLABORATIVA DE FESTIVAIS CRIATIVOS:
O Caso da Produção do Carnaval em Vitória-ES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa
Universidade Federal do Espírito Santo
(Presidente)

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes
Universidade Federal do Espírito Santo
(Membro Interno)

Prof. Dr. Angela Caulyt
Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia
(Membro Externo)

Aos meus filhos, amores eternos e verdadeiros em minha vida.

Ao Marcos, pelo companheirismo nos 22 anos de casamento.

Aos meus pais, que me deram a vida, educação e amor.

Ao professor Ricardo Behr, pelo incentivo ao estudo.

Ao meu orientador, professor Alexandre Reis, pela generosidade, resignação e dedicação nesses 2 anos e 7 meses de estudo.

A turma 2015 do Mestrado em Administração da Ufes, pelo amigos que fiz.

....“Viver
E não ter a vergonha
De ser feliz
Cantar e cantar e cantar
A beleza de ser
Um eterno aprendiz”....

(O que é? O que é? - Gonzaguinha)

RESUMO

Nas últimas décadas os estudos apontam para o crescimento da economia criativa como uma alternativa de desenvolvimento baseada no conhecimento, na diversidade cultural e na criatividade para geração de valor econômico e simbólico. Neste contexto emerge o Carnaval como um tipo de festival de celebração cultural que movimenta uma extensa cadeia produtiva e articula uma gama enorme de pessoas e organizações vinculados ao Estado, ao Mercado e à Sociedade Civil. Estas características fazem com que o Carnaval seja considerado uma excelente oportunidade para o estudo da gestão colaborativa. Embora os festivais de celebração cultural ocorram em quase todo o mundo e o Carnaval em particular nas diversas regiões brasileiras, eles são pouco estudados do ponto de vista da sua organização e gestão. Usando como exemplo o Carnaval de Vitória, Espírito Santo, o objetivo deste projeto de pesquisa científica consiste em analisar e compreender como ocorre o processo de colaboração interorganizacional inerente a sua produção do desfile das escolas de samba. Neste sentido, a colaboração é uma abordagem de gestão que visa articular diversos atores, os chamados *stakeholders*, em torno de um objetivo comum que é o de promover o festival. Existem quatro variáveis básicas que caracterizam o modelo de gestão colaborativa: (1) as condições iniciais, que nos informam sobre a origem e a pré-história do evento e de seus participantes; (2) o desenho institucional, que nos informa sobre os canais de comunicação e as possíveis formas de interação entre os atores; (3) a liderança facilitadora, que nos informa sobre os protagonistas do evento e sua capacidade de articular a colaboração; e (4) o processo colaborativo em si, que nos informa sobre a construção da confiança entre os atores, o compromisso com o processo e os entendimentos compartilhados sobre os objetivos e os resultados desejados. Para analisar como estas quatro variáveis se desenvolvem na produção do Carnaval em Vitória, o projeto propõem o uso de método de estudo de caso, tendo como técnicas de coleta e análise de dados o uso de documentos, entrevistas e observação, cujos dados serão triangulados, codificados e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Espera-se que ao final do projeto se obtenha uma compreensão sistematizada sobre os limites e as possibilidades da gestão colaborativa na produção de festivais como o Carnaval. Esta compreensão é importante para o próprio desenvolvimento do festival, tendo em vista que as pesquisas na área de gestão de eventos e de festivais mostra que parte significativa do sucesso e fracasso neste campo depende sobretudo de uma gestão adequada dos *stakeholders*. Ou seja, dos atores que fazem o espetáculo acontecer.

Palavras-chave: Economia Criativa, Festivais Criativos, Gestão Colaborativa, Carnaval.

ABSTRACT

In the last decades the studies point to the growth of the creative economy as an alternative of development based on knowledge, cultural diversity and creativity for the generation of economic and symbolic value. In this context Carnival emerges as a kind of cultural celebration festival that moves an extensive production chain and articulates a huge range of people and organizations linked to the State, the Market and Civil Society. These characteristics make Carnival an excellent opportunity for the study of collaborative management. Although festivals of cultural celebration take place almost everywhere in the world and Carnival in particular in the different Brazilian regions, they are little studied from the point of view of their organization and management. Using as an example the Carnival of Vitória, Espírito Santo, the objective of this scientific research project is to analyze and understand how the process of interorganizational collaboration inherent in its production of the parade of samba schools occurs. In this sense, collaboration is a management approach that aims to articulate several actors, called stakeholders, around a common goal that is to promote the festival. There are four basic variables that characterize the collaborative management model: (1) the initial conditions, which inform us about the origin and prehistory of the event and its participants; (2) the institutional design, which informs us about the channels of communication and the possible forms of interaction between the actors; (3) facilitating leadership, which informs us about the protagonists of the event and their ability to articulate collaboration; And (4) the collaborative process itself, which informs us about building trust among stakeholders, commitment to the process, and shared understandings about the desired goals and outcomes. In order to analyze how these four variables are developed in the Carnival production in Vitoria, the project proposes the use of a case study method, using as data collection and analysis techniques the use of documents, interviews and observation, whose data will be triangulated, Coded and analyzed from the content analysis technique. It is hoped that at the end of the project a systematized understanding of the limits and possibilities of collaborative management in the production of festivals like Carnival will be obtained. This understanding is important for the very development of the festival, since research in the area of event management and festivals shows that a significant part of success and failure in this field depends primarily on the proper management of stakeholders. That is, of the actors that makes the spectacle happen.

Keywords: Creative Economy, Creative Festivals, Collaborative Management, Carnival.

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 –	Empresas, profissionais, remuneração média mensal e massa salarial por áreas criativas, Estado, 2013.....	20
TABELA 2 –	Boletim do Turismo: Carnaval 2016.....	21

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 –	Sistemas de classificação para as indústrias criativas derivados de diferentes modelos.....	21
QUADRO 2 –	Organizações de origem dos sujeitos da pesquisa.....	33
QUADRO 3 –	Escolas de Samba que desfilaram no Carnaval 2016.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Modelo de Gestão Colaborativa.....	24
-------------------	------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Geral.....	14
1.2.2 Específico.....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ECONOMIA CRIATIVA E DESENVOLVIMENTO.....	17
2.2 CARNAVAL COMO FESTIVAL CRIATIVO E COMO PROJETO ECONÔMICO.....	22
2.3 ORGANIZAÇÃO DE CARNAVAL E A GESTÃO COLABORATIVA.....	23
2.3.1 Condições iniciais.....	25
2.3.2 Desenho Institucional.....	26
2.3.3 Liderança Facilitadora.....	27
2.3.4 Processo Colaborativo.....	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE PESQUISA.....	30
3.2 COLETA DE DADOS.....	31
3.3 ANÁLISE DE DADOS.....	34
4 RESULTADOS.....	35
4.1 DESCRIÇÃO DO CASO - A DINÂMICA DO CARNAVAL.....	35
4.2 GESTÃO COLABORATIVA PARA PRODUÇÃO DO CARNAVAL CAPIXABA.....	37
4.2.1 Condições iniciais.....	37
4.2.2 Desenho Institucional.....	42
4.2.3 Liderança Facilitadora.....	44
4.2.4 Processo Colaborativo.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A – Carta de Apresentação de Pesquisadora.....	61
APÊNDICE B – Termo de Consentimento e livre Esclarecimento.....	62
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas.....	63

1 INTRODUÇÃO

O relatório mundial do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), publicado em 1990, abriu o debate sobre os limites de se pensar o desenvolvimento dos países apenas a partir da dimensão econômica. O relatório não ignorou a importância das variáveis econômicas, mas chamou atenção para o importante papel que fatores de ordem social, institucional e cultural cumprem no funcionamento e na legitimação de modelos de desenvolvimento mais sustentáveis e justos para a população (SEN, 2004).

Neste sentido, Furtado (1984) já antecipava parte do conteúdo do relatório chamando atenção para a importância de um modelo de desenvolvimento que fosse além do campo imediato da economia de mercado. Assim, a relação entre economia e cultura seria uma alternativa para o desenvolvimento. É nesse contexto que emerge a temática das indústrias criativas, surgidas como uma ampliação do conceito de indústrias culturais e a partir das quais se desenvolve a economia criativa (REIS, 2008).

A economia criativa surge no cenário econômico pós-industrial como um paradigma emergente que congrega um conjunto de atividades produtivas cujo funcionamento envolve o ato criativo e a geração simultânea de valor econômico e simbólico (THROSBY, 1995). No núcleo da economia criativa estão as indústrias criativas, que se alimentam da criatividade para desenvolver produtos e serviços que abrangem as diversas expressões culturais no campo das artes, do teatro, da música, do cinema, da publicidade, do design, dentre outras (JEFFCUTT, 2000). Atividades estas que, segundo Hartley (2005), serão o direcionador das mudanças econômicas e sociais do próximo século.

Apesar de ser reconhecido mundialmente pela sua diversidade cultural e potencial criativo, o Brasil não aparecia nos relatórios internacionais como um dos mais importantes produtores e exportadores de bens e serviços criativos (UNESCO, 2009). Diante deste cenário e visando aproveitar melhor o potencial criativo, em 2012, no âmbito do Ministério da Cultura, surge a Secretaria da Economia Criativa (SEC-MinC). A criação deste órgão de governo colocou a economia criativa como

um eixo estratégico de desenvolvimento do país. O objetivo da SEC-MinC é institucionalizar o Plano Nacional de Cultura e ampliar as oportunidades de negócio no campo da economia criativa (BRASIL, 2011). Além disso, cumpre o importante papel de definir quais são os setores culturais no Brasil, fazendo com isso uma contextualização deste fenômeno que é considerado hoje global (HOWKINS, 2002).

Entre os setores culturais, a SEC-MinC estabelece três grupos denominados de setores criativos nucleares (patrimônio natural e cultural, espetáculos e celebrações, artes visuais e artesanato, livros e periódicos, design e serviços criativos, audiovisual e mídias interativas), setores criativos relacionados (turismo, esportes e lazer) e patrimônio imaterial (expressões e tradições orais, rituais, línguas e práticas sociais). No âmbito dos setores criativos nucleares, os espetáculos e celebrações compreendem uma parte importante das manifestações culturais brasileiras, entre as quais o carnaval, que recentemente tem sido considerado uma festa popular com enorme potencial criativo e econômico (PRESTES FILHO, 2009).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando o contexto apresentado, da economia criativa como sendo uma alternativa de desenvolvimento que articula diversas indústrias criativas, entre as quais, a indústria dos festivais, como é o caso do Carnaval, cuja produção depende da coordenação do setor público e da colaboração dos demais *stakeholders* para obter sucesso, nosso problema de pesquisa consiste em compreender **como ocorre o processo de colaboração interorganizacional na produção do desfile das escolas de samba do Carnaval na cidade de Vitória?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Tendo em vista o problema apresentado anteriormente, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar e compreender como ocorre o processo de colaboração interorganizacional na produção do desfile das escolas de samba do Carnaval na cidade de Vitória.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear a estrutura de organização e funcionamento do Carnaval em Vitória;
- Identificar o tipo de desenho institucional e as principais lideranças que envolvem a produção dos desfiles;
- Descrever as etapas do processo colaborativo desenvolvido entre todos os *stakeholders* que participam da produção dos desfiles;
- Analisar a gestão colaborativa do festival e suas consequências para a economia criativa de Vitória.

1.3 JUSTIFICATIVA

Espera-se, ao final da pesquisa, suprir algumas lacunas importantes nas pesquisas sobre gestão colaborativa de eventos e festivais, sobre gestão e organização do carnaval e sobre as indústrias que compõem a economia criativa. Cada vez mais estes temas tem chamado atenção dos pesquisadores em virtude de terem sido negligenciados diante de outros temas mais tradicionais no campo dos estudos sobre gestão e organização.

A gestão colaborativa tem sido explorada principalmente no campo da gestão pública como importante ferramenta de análise da governança pública (MCGUIRE,

2006) e dos formatos híbridos de gestão que vem caracterizando a atuação recente dos governos diante das inúmeras oportunidades advindas de parcerias com empresas e ONGs (GIAUQUE, 2014). Políticas públicas, obras de infraestrutura, e projetos de desenvolvimento econômico e social são algumas das possibilidades que a gestão colaborativa pode trazer para o futuro da gestão pública (FARAZMAND, 2012). Neste sentido, espera-se que, ao analisar a produção do Carnaval em Vitória, tendo o governo local como um dos atores envolvidos na gestão e organização do evento, a pesquisa traga subsídios importantes para compreender a gestão colaborativa em âmbito local.

Sobre o tema da gestão de eventos e de festivais, os estudos mostram que existem poucas pesquisas realizadas fora do eixo EUA-Europa (GETZ, 2010). Esta lacuna tem sido apontada como um problema diante da recente exposição que os países periféricos tem tido aos eventos globais, tais como, por exemplo, os grandes festivais de música, as competições esportivas e congressos profissionais. Sabe-se muito pouco sobre como estes eventos são administrados nestes países e sobre como eles enfrentam as dificuldades inerentes a este tipo de empreendimento (GETZ e ANDERSSON, 2010).

No caso específico do Carnaval, desde o final dos anos 1970 as agremiações carnavalescas e o seu processo de produção de desfiles têm sido objeto de interesse de inúmeras pesquisas no campo da sociologia e da antropologia. O interesse pelo Carnaval como objeto de estudo advém do seu significativo impacto social e cultural. Além disso, a profissionalização dos setor têm revelado também como uma atividade com significativo impacto econômico (PRESTES FILHO, 2009). Apesar disso, ainda existem poucos estudos sobre a gestão e a organização do Carnaval no Brasil (Ex. VERGARA, MORAES e PALMEIRA, 1997; DUARTE, 2013; GAIÃO e LEÃO, 2013; TURETA e ARAÚJO, 2013) e destes poucos estudos, nenhum deles abordou a gestão colaborativa na produção do carnaval no Estado do Espírito Santo. Assim, espera-se que os resultados obtidos nesta pesquisa contribuam para preencher esta lacuna e colocar o Carnaval capixaba no centro das análises sobre o impacto econômico do Carnaval no Brasil.

Sobre as indústrias que compõem a economia criativa, dados da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, em 2011, mostram que as atividades

que o conjunto das indústrias criativas geraram um PIB equivalente a R\$110 bilhões, ou seja, 2,7% do que é produzido no país, números que colocam o Brasil como um dos maiores produtores de criatividade do mundo (FIRJAN, 2012).

No Espírito Santo, uma das primeiras iniciativas de estudo para conhecer o potencial deste setor foi a organização do relatório “Cadernos de Economia Criativa” (REIS e DEHEINZELIN, 2007). Entre as indústrias mapeadas, o Carnaval capixaba até foi citado pelo seu potencial de promover desenvolvimento local, porém não foi considerado ainda como um dos setores mais promissores do Estado. O próprio governo federal, por meio da SEC-MinC, tem identificado cinco grandes desafios para o desenvolvimento das atividades criativas no país (BRASIL, 2011): (1) Levantamento de informações e dados sobre a economia criativa; (2) Articulação e estímulo ao fomento de empreendimentos criativos; (3) Educação para competências criativas; (4) Infraestrutura de criação, produção, distribuição/circulação e consumo/fruição de bens e serviços criativos; (5) Criação/adequação de Marcos Legais para os setores criativos.

Entre os desafios apontados pela SEC-MinC, o presente projeto contribui de forma direta com o primeiro desafio, tendo em vista que os resultados da pesquisa vão fornecer dados e informações sobre um dos setores criativos no Espírito Santo, que é o setor da produção do Carnaval. De forma, indireta pode contribuir com o segundo desafio, pois ao mapear os atores envolvidos na gestão colaborativa, gera subsídios para compreender melhor os limites e as possibilidades de novos empreendimentos criativos. Por fim, a pesquisa pode contribuir de alguma forma com os desafios três e quatro porque vai produzir um panorama geral da gestão e organização do Carnaval em Vitória. Este panorama pode servir de referência para a formulação de políticas públicas de estímulo a formação de profissionais criativos e ao desenvolvimento da infraestrutura necessária às atividades do setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA CRIATIVA E DESENVOLVIMENTO

O termo economia criativa é amplo e ainda não existe um consenso sobre as atividades que englobam este setor. No entanto, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD), buscou detalhar um pouco sobre as atividades que usualmente compõem este ramo.

Um relatório publicado pela UNCTAD, em 2010, destaca que primeiramente é necessário esclarecer que existem dois tipos de criatividade: aquela relacionada ao modo como as pessoas desenvolvem suas atividades individualmente e aquela que gera um produto (UNCTAD, 2010).

A primeira é uma característica universal da humanidade e é encontrada em todas as sociedades e culturas. A segunda é mais forte nas sociedades industriais, que colocam um valor mais alto na novidade, na ciência e inovação tecnológica, e sobre os direitos de propriedade intelectual (UNCTAD, 2010, p. 9, tradução nossa).

Deste modo, são muitos os modelos de negócio que utilizam a criatividade como insumo primário para a geração de valor.

Abrangendo um vasto conjunto de atividades – o artesanato, a moda, as indústrias culturais clássicas (do audiovisual, da música e do livro) e as novas indústrias dos softwares e dos jogos eletrônicos, etc. – a economia criativa é um dos setores mais dinâmicos da economia global, conforme indicado em muitos relatórios de agências internacionais (NUSSBAUMER, 2007, p. 97).

De acordo com a UNCTAD (2010, p. 6), “uma série de diferentes modelos foram apresentados nos últimos anos como um meio de proporcionar uma compreensão sistemática das características estruturais da indústria criativa” (2010, p. 6). No entanto, quatro modelos se destacam, conforme Tabela 1: *UK DMCS model* (Modelo do Department for Cultura, Mídia e Esporte Britânico, em português); *Symbolic texts model* (Modelo de textos simbólicos); *Concentric circles model* (Modelo de círculos concêntricos) e *WIPO copyright model* (Modelo WIPO de Direitos Autorais).

Quadro 1 - Sistemas de classificação para as indústrias criativas derivados de diferentes modelos

1. Modelo do DCMS Britânico	2. Modelo de textos simbólicos	3. Modelo de círculos concêntricos	4. Modelo WIPO de Direitos Autorais
Propaganda	Campo das indústrias culturais	Campo das artes criativas	Campo dos Direitos Autorais Industriais
Arquitetura	Propaganda	Literatura	Propaganda
Mercado de artes e antiguidade	Filme	Música	Sociedades de gestão coletiva
Trabalhos manuais	Internet	Artes cênicas	Filme e vídeo
<i>Design</i>	Música	Artes visuais	Música
Moda	Publicidade		Artes cênicas
Filme e vídeo	Televisão e rádio	Outros campos da indústria cultural	Publicidade
Música	Vídeo game e jogos para computador	Filme	Software
Artes cênicas		Museus e bibliotecas	Televisão e rádio
Publicidade	Indústrias culturais periféricas		Arte visual e gráfica
Software	Artes criativas	Indústrias culturais mais amplas	
Televisão e rádio		Serviços de cons. Patrimônio	Indústrias de Direitos Autorais interdep.
Vídeo game e jogos para computador	Indústrias culturais limítrofes	Publicidade	Material de gravação em branco
	Eletrônicos de consumo	Gravação de som	Eletrônicos de consumo
	Moda	Televisão e rádio	Instrumentos musicais
	Software	Vídeo game e jogos para computador	Papel
	Esportes		Fotocopiadoras e equip. de fotografia
		Indústrias relacionadas	Indústrias de Direitos Autorais parciais
		Propaganda	Arquitetura
		Arquitetura	Roupas e sapato
		<i>Design</i>	Design
		Moda	Artigos domésticos
			Brinquedos

Fonte: UNCTAD, 2010 (adaptado).

Salienta-se que cada um desses modelos possui uma lógica particular de classificação, o que demonstra novamente as dificuldades em se definir o “setor criativo” (UNCTAD, 2010, p. 6, tradução nossa).

No Espírito Santo, um recente mapeamento desenvolvido pelo Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo (Ideies), entidade do Sistema Fines (Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo) buscou esmiuçar a estrutura da indústria criativa local. Inicialmente, este estudo destaca que “os termos ‘indústria criativa’ e ‘setor criativo’ são utilizados como sinônimo[...]” (IDEIES, 2015, p. 4). E acrescenta que “[...] palavra indústria não deve ser entendida em seu conceito clássico de atividade fabril, mas sim como conjunto de empreendimentos” (IDEIES, 2015, p. 4).

De acordo com o “Mapeamento da indústria criativa no Espírito Santo”, o termo economia criativa trata-se de um conceito que está em evolução, e seu foco está centrado “sobre a dinâmica das indústrias criativas” (IDEIES, 2015, p. 6).

A indústria criativa caracteriza-se por ter na criatividade e no capital intelectual seus principais valores. É do equilíbrio entre criatividade, empreendedorismo e gestão que resulta o crescimento de uma indústria que transforma produtos culturais, ideias, conceitos, talento e inovação em valores, apontando novos caminhos para quem deseja descobrir como criar novos espaços profissionais em um mundo em que a capacidade de criar e executar é extremamente valorizada (IDEIES, 2015, p. 7).

Esse estudo objetivou mapear qual o grau de concentração e em quais municípios capixaba(s) estão localizados as atividades dos 13 setores que integram a indústria criativa, quais sejam: Arquitetura; Artes Cênicas; Audiovisual; Biotecnologia; *Design*; Editorial; Expressões Culturais; Moda; Música; Pesquisa e Desenvolvimento; Patrimônio e Artes; Publicidade e Tecnologia da Informação e Comunicação – e em quais municípios capixabas estão localizados (IDEIES, 2015, p. 8). A proposta de segmentação em 13 setores desta pesquisa em muito se aproxima do Modelo do DCMS Britânico.

Para tanto, mapeou-se o núcleo da indústria criativa nos 78 municípios do Espírito Santo, utilizando dados da Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE) e da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (IDEIES, 2015, p. 14). A

partir destes dados, a pesquisa criou o Índice de Concentração Ideies da Indústria Criativa (IndIIC), que classificou os municípios capixabas em cinco faixas de concentração: alta ($\text{IndIIC} \geq 5,000$), média-alta ($1,017 \leq \text{IndIIC} \leq 4,999$), média ($0,468 \leq \text{IndIIC} \leq 1,016$), baixa-média ($0,139 \leq \text{IndIIC} \leq 0,467$) e baixa ($\text{IndIIC} \leq 0,138$) (IDEIES, 2015, p. 4).

Conforme este estudo, “[...] o estado reúne 1.450 empresas criativas e mais de 13.400 profissionais em ocupações criativas” (IDEIES, 2015, p. 4). Em 2015, 1,4% da mão de obra do Espírito Santo ocupava uma função criativa, valor pouco abaixo da média nacional de 1,8%, conforme outro estudo desenvolvido em 2013 (IDEIES, 2015). Além disso, constatou-se que a classe criativa capixaba possui uma média salarial de R\$ 4.888,00 por mês (IDEIES, 2015).

A pesquisa do IDEIES dividiu os 13 setores que compõe a indústria criativa em quatro macroáreas, são elas: consumo, cultura, mídias e tecnologia (Tabela 1).

Tabela 1– Empresas, profissionais, remuneração média mensal e massa salarial por áreas criativas, Estado, 2013.

Áreas criativas	Empresas		Profissionais		Remuneração média mensal	Massa salarial
	Qtd.	%	Qtd.	%	R\$	%
Consumo	423	29,2	5.884	43,9	3.768	33,8
Cultura	214	14,8	840	6,3	1.985	2,5
Mídias	402	27,7	1.663	12,4	2.441	6,2
Tecnologia	411	28,3	5.021	37,4	7.496	57,4
Total	1.450	100,0	13.408	100,0	4.888	100,0

Fonte: IDEIES, 2015.

A área Consumo engloba os setores de Publicidade; Arquitetura; *Design* e Moda. Por sua vez, a Cultura abrange as Expressões Culturais; Patrimônio e Artes; Música e Artes Cênicas. Já a área de Mídias é composta pelos setores Editorial e Audiovisual. Por fim, a de Tecnologia compreende Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Biotecnologia e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Em conformidade com o mapeamento realizado pelo IDEIES, o desfile das escolas de samba no carnaval está inserido dentro da macro área Cultura, uma vez que este folgado popular, tema estudado, é uma expressão cultural nacional, corroborando os estudos de DaMatta (1979).

A pesquisa demonstrou que, “entre os municípios capixabas, o núcleo da indústria criativa está altamente concentrado na capital (IndIIC = 8,114)” (IDEIES, 2015, p. 4). Sendo que “Vitória reúne 58,2% da massa salarial da economia criativa, 46,6% dos trabalhadores criativos e 33,7% das empresas criativas, e possui os 13 setores desta economia” (IDEIES, 2015, p. 4).

De acordo com o “Boletim do Turismo: Carnaval 2016”, observou-se que o carnaval de 2016 movimentou cerca de 1.124 empregados nas Escolas de Samba, gerando uma movimentação financeira estimada de 13 milhões de reais, sendo esta a maior manifestação da indústria criativa local.

Tabela 2 – Boletim do Turismo: Carnaval 2016

Escolas de Samba	15
Pessoas desfilando	17.674
Circulação estimada de pessoas no evento	60.000
Voluntários nas Escolas de Samba	674
Empregados nas Escolas de Samba	1.124
Movimentação Financeira Estimada com o Evento	13 milhões

Fonte: Boletim do Turismo: Carnaval 2016

Assim, observa-se que a análise deste setor é de substancial importância para a compreensão do cenário onde se configura a gestão colaborativa para a produção do desfile das escolas de samba do carnaval capixaba.

2.2 CARNAVAL COMO FESTIVAL CRIATIVO E COMO PROJETO ECONÔMICO

Segundo DaMatta (1979), o carnaval no Brasil representa uma das dimensões simbólico-culturais que melhor expressam a dinâmica da sociedade brasileira. Apesar disso, autores como Risério (1995) chamam atenção para a pluralidade de manifestações culturais que estão sob o termo “Carnaval”, revelando com isso um panorama da festa carnavalesca que é formado por vários carnavais. Assim, podemos falar do Carnaval carioca, do Carnaval do Recife e Olinda ou do Carnaval de Salvador, consideradas como algumas das mais vigorosas e conhecidas festas do gênero no Brasil. O Carnaval carioca, por exemplo, caracteriza-se, especialmente, por sua condição de espetáculo. O Carnaval de Pernambuco tem sua marca mais associada à tradição e participação popular. Já o Carnaval soteropolitano, caracterizado pelos famosos trios elétricos, também tem grande apelo popular, porém é muito mais afeito a hibridações e inovações do que o frevo pernambucano.

Tomando o exemplo do Rio de Janeiro, com seu carnaval espetáculo, observamos certa similaridade com os espetáculos realizados nas cidades de São Paulo e Vitória. Ambos se caracterizam pelo desfile de escolas de samba, cuja preparação envolve uma extensa cadeia produtiva e um número considerável de pessoas e organizações (PRESTES FILHO, 2009). Em termos operacionais, a produção do desfile de uma escola de samba começa logo após o término do carnaval, iniciando o quanto antes seus preparativos para o ano seguinte. Uma das primeiras tarefas da produção artística é a desmontagem das alegorias e fantasias utilizadas no ano anterior, assim como readaptação ou reutilização dos carros alegóricos. Todo o material passa por uma triagem e aquilo que pode ser reciclado ou reaproveitado fará parte da nova produção (BLASS, 2007). Dessa forma, nesta modalidade de festa, do carnaval espetáculo, as escolas de samba não trabalham somente na festa em si, no mês de fevereiro, mas toda a sua preparação acontece ao longo do ano anterior (CAVALCANTI, 2008).

Na literatura sobre gestão de eventos (GETZ, 2010; MAIR e WHITFORD, 2013), o carnaval é visto como um tipo de festival de celebração cultural, cuja organização envolve diversos atores, tanto do setor público, como do setor privado. Além disso, a sociedade civil também se envolve de forma intensa por meio de

organizações sociais que atuam na área cultural. Esta gama de atores, de diferentes setores, caracterizam os festivais como “indústrias mistas” (ANDERSSON e GETZ, 2009), ou seja, indústrias cuja gestão e organização são marcadas pela presença de diversos stakeholders (ALONSO e BRESSAN, 2013).

Parte significativa do sucesso ou do fracasso de um festival depende de uma boa gestão dos stakeholders (GETZ, 2002; ANDERSSON e GETZ, 2008). Um dos stakeholders mais importantes é o setor público (GETZ e ANDERSSON, 2010), particularmente os governos locais, tendo em vista que festivais públicos como o Carnaval, por exemplo, ocorrem no contexto das cidades (e.g. Rio de Janeiro, Salvador, Recife, Olinda, Vitória, etc.) e por isso exigem que as prefeituras assumam a coordenação do evento (SANTOS, 2010), articulando secretarias de governo (geralmente de Cultura e Turismo), segurança pública e trânsito (Polícia Militar e Guarda Municipal), Ligas de escolas de samba, mídia escrita e televisiva, empresas privadas que patrocinam as festas, e toda sorte de atores envolvidos com a festa.

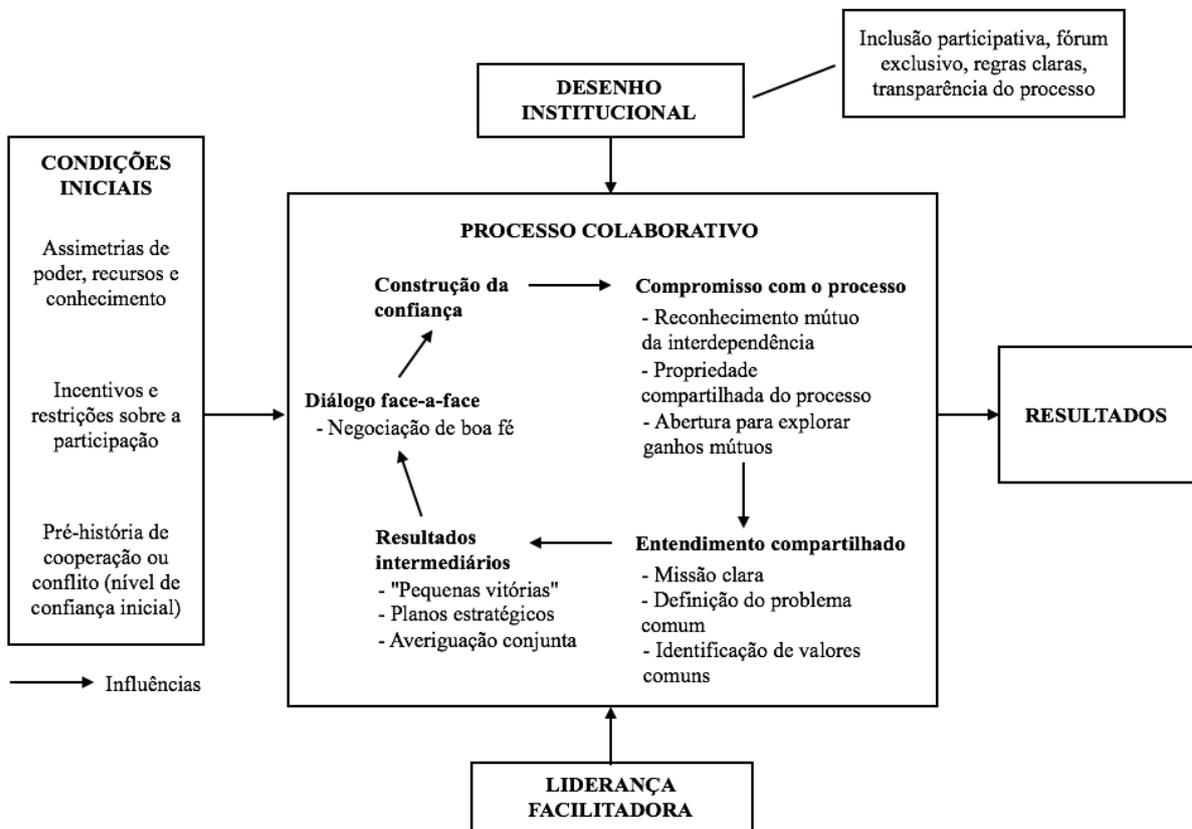
Durante um festival com proporções globais, como é o caso do Carnaval carioca, a cidade passa a funcionar como uma espécie de campo criativo aberto, completamente exposta ao contato com mundo (SCOTT, 2008), tendo sua geografia alterada pela dinâmica da festa e pela estrutura que se desenvolve em torno da sua produção (BLASS, 2008). Assim, a colaboração entre os diversos atores envolvidos é considerada como fundamental para o funcionamento do festival, pois como se trata de uma indústria mista, cujo financiamento envolve recursos públicos e privados, trata-se de um dos pontos mais importantes do planejamento municipal (GETZ e FRISBY, 1991; COMUNIAN, 2011).

2.3 ORGANIZAÇÃO DO CARNAVAL E A GESTÃO COLABORATIVA

No nível interorganizacional, a colaboração refere-se a um nível de relação entre os atores envolvidos que possibilita a construção de parcerias intersetoriais (governo, mercado e sociedade civil) capazes de gerar valor público (SANDFORT e MILWARD, 2008). Um dos modelos de análise mais aceitos na literatura sobre colaboração interorganizacional é o proposto por ANSELL e GASH (2008), conforme

apresentado na Figura 1. Sua principal vantagem está na abrangência das variáveis, que vão desde os antecedentes do processo colaborativo, até os resultados obtidos com a colaboração. Deste modo, torna-se possível compreender o processo colaborativo de forma sistêmica, levando-se em conta não apenas o processo em si, mas sobretudo os elementos que o antecedem e suas consequências em termos de resultados.

Figura 1 – Modelo de gestão colaborativa



Fonte: Adaptado de Ansell e Gash (2008, p. 550).

Outro aspecto importante do modelo é o caráter circular que o processo de colaboração assume. O ciclo tem início nos diálogos entre os *stakeholders* e a partir disso desencadeia os demais processos, que acabam realimentando os diálogos e promovendo novas interações durante a organização de um dado evento. Dependendo do desenho institucional e da liderança facilitadora, o processo pode ocorrer de forma mais transparente e com maior nível de conflito entre os *stakeholders* (ANSELL e GASH, 2008).

Embora amplamente aceita na literatura sobre gestão colaborativa, poucos estudos testaram este modelo na gestão de festivais. Aliás, como destaca Getz (2010), poucos estudos analisaram a gestão de festivais em países fora do eixo EUA-Europa. No Brasil, o único estudo encontrado foi feito por Cabral, Krane e Dantas (2013), que analisaram a gestão colaborativa na produção do carnaval em Salvador. Nesta análise os autores identificaram alguns aspectos importantes relacionados ao nível de conflito e a informalidade inerentes ao relacionamento entre os *stakeholders*. Embora estes elementos não comprometam o sucesso da festa, levantam questões importantes sobre a importância dos *stakeholders* no processo de colaboração e a importância desta para o sucesso do carnaval.

Assim, se faz necessário elucidar as particularidades das quatro variáveis propostas por de Ansell e Gash (2008) em vista de identificar o perfil que este modelo assume na produção do desfile das escolas de samba do carnaval capixaba.

2.3.1 Condições iniciais

A primeira das quatro variáveis críticas, apresentada no modelo de Ansell e Gash (2008), define que as condições presentes no início da colaboração podem facilitar ou desencorajar a atuação das partes envolvidas no processo, uma vez que a origem dos interessados e, conseqüentemente, seus históricos de conquistas e dificuldades acabam influenciando na formação e manutenção da rede colaborativa (ANSELL; GASH, 2008).

Deste modo, três variáveis serão decisivas para o estabelecimento de uma gestão colaborativa eficaz: assimetria entre os recursos ou o poder das diferentes

partes interessadas; os incentivos que estas possuem para colaborarem; e os antecedentes de conflito ou cooperação entre estas (ANSELL; GASH, 2008).

Com relação ao primeiro, destaca-se a necessidade de paridade de recursos ou de poder entre todas as partes envolvidas na colaboração com o intuito de se evitar, por exemplo, a manipulação de algum dos atores (ANSELL; GASH, 2008). Assim, quanto maior a desigualdade, mais difícil será a representação destes agentes no processo colaborativo.

Por sua vez, os incentivos à participação irão influenciar o processo colaborativo uma vez que os interessados, por serem provenientes de diferentes setores da sociedade, possuíram diferentes motivações para ingressarem no processo colaborativo (ANSELL; GASH, 2008). Um ente público, por exemplo, ao se envolver em determinada atividade poderá estar interessado em garantir a implementação de algum direito ou garantia constitucional. Enquanto empresas e sociedades civil puderam estar interessadas em um benefício mais individual.

Por fim, a compreensão dos antecedentes de conflito ou de cooperação entre as entidades será de importante para mapear as possíveis dificuldades e facilitados que influenciarão no êxito da colaboração (ANSELL; GASH, 2008).

2.3.2 Desenho institucional

A segunda variável crítica proposta por Ansell e Gash (2008) refere-se aos protocolos e regras básicas necessárias à colaboração e cruciais para a legitimidade processual desta gestão (ANSELL; GASH, 2008). Fung e Wright (2003) atribuem ao desenho institucional o êxito ou fracasso dos processos participativos.

Assim, a literatura, usualmente, afirma que esta estrutura deve ser aberta e inclusiva, para que os grupos envolvidos se sintam parte da estrutura processual e desenvolvam compromisso com o processo (ANSELL; GASH, 2008). Assim, é necessário que os indivíduos estejam ativamente integrados ao ambiente participativo para que se possa alcançar o sucesso de uma experiência colaborativa. Para tanto, se faz necessário que seja criado um espaço que possibilite a deliberação coletiva e que os envolvidos percebam que os resultados alcançados

são frutos de um consenso de todas as partes interessadas (ANSELL; GASH, 2008). Isto ocorre, por exemplo, por meio de fóruns ou assembleias nas quais todos os agentes do processo colaborativo se sentem motivados a buscar uma solução coletiva. Deste modo, observa-se que os modelos participativos de gestão tendem a apresentar uma estrutura de decisões *bottom-up* (de baixo para cima) em oposição ao modelo *top-down* (de cima para baixo) usualmente aplicado na administração em geral (FUNG; WRIGHT, 2003).

Outra característica deste desenho institucional é a transparência que, de igual maneira, contribui para a legitimação do processo de colaboração (ANSELL; GASH, 2008). Deste modo, é necessário que todas as partes tenham ciência de que estão envolvidas em um procedimento equitativo e que a relação entre eles está baseada em uma estrutura de ganha-ganha.

Por fim, deve-se atentar para os prazos nos quais se desenvolvem as atividades da gestão colaborativa, uma vez que estes podem limitar o âmbito de discussão, minando a natureza contínua da colaboração e desincentivando a cooperação ao longo dos anos (ANSELL; GASH, 2008).

2.3.3 Liderança facilitadora

No processo colaborativo a presença de um líder apresenta algumas peculiaridades. A colaboração exige engajamento, debate, inclusão, poder compartilhado e aprendizagem mútua (CHRISLIP, 2002). Neste cenário, a presença de uma liderança facilitadora é indispensável como forma de gerir as reuniões, permitindo que grupos trabalhem em conjunto e de maneira construtiva (CHRISLIP, 2002). Por se tratar de um modelo de gestão que engloba atores de diferentes setores econômicos, a compreensão do perfil da liderança se mostra de substancial importância para o avanço dos estudos sobre o tema (CHRISLIP, 2002).

Deste modo, Ryan (2001), salienta que os líderes, no processo colaborativo, vêm do setor público e privado e possuem formação, experiências e valores completamente distintos. Além disso, as estratégias para a solução dos problemas que envolvem a colaboração não são claras, em virtude da complexidade dos

conflitos (RYAN, 2001). Assim, o foco da liderança colaborativa consiste em promover e assegurar a continuidade do processo colaborativo.

De acordo com Chrislip (2002, p. 45), “um processo colaborativo envolve um grupo heterogêneo de *stakeholders* com posições divergentes e, muitas vezes, uma longa história de conflito e desconfiança mútua [...]”. Neste cenário, “[...] facilitadores qualificados podem administrar conflito e orientar o processo [...]” (CHRISLIP, 2002, p. 45). Ressalta-se assim, a relevância da liderança facilitadora na gestão de posicionamentos antagônicos, de modo a evitar conflito e garantir a continuidade do processo colaborativo.

Sobre o papel do líder facilitador, Chrislip (2002) afirma que estes mobilizam as pessoas a participar do processo colaborativo, aproveitando as oportunidades e encontrando aliados na comunidade ou região.

Observa-se assim, que alguns estudos acerca da gestão colaborativa apontam algumas características e comportamentos que podem ser necessários aos líderes que atuam em uma rede colaborativa (ANSELL; GASH, 2008; CHRISLIP, 2002). Deste modo, busca-se identificar como a liderança facilitadora se comporta na gestão do processo colaborativo para a produção do carnaval capixaba.

2.3.4 Processo colaborativo

Por fim, Ansell e Gash (2008) descrevem o processo colaborativo como cíclico, uma vez que este depende de um ciclo iterativo que envolve comunicação, confiança, compromisso e entendimento em busca dos mesmos resultados. Este, de acordo com Pereira (2013, p. 58), “[...] é incrementalista, vai-se robustecendo ao longo do tempo[...]”.

Assim, já que a comunicação é o cerne da colaboração, esta deve estar baseada no diálogo face-a-face, na construção da confiança, no compromisso com o processo, no entendimento compartilhado e em resultados intermediários (ANSELL; GASH, 2008).

O diálogo face-a-face é baseado em uma comunicação direta entre todos os envolvidos na colaboração, permitindo a construção de um consenso orientado à

ganhos mútuos (ANSELL; GASH, 2008). Além disso, convém salientar que este tipo de comunicação elimina ruídos que usualmente comprometem o processo de transmissão de uma mensagem.

A confiança também é a base para o processo colaborativo. Este não é estruturado apenas na negociação, mas na construção da confiança entre todos os envolvidos na rede de colaboração (ANSELL; GASH, 2008). Esta apresenta-se de maneira mais proeminente em processos colaborativos precoces e pode ser muito difícil de se cultivar (ANSELL; GASH, 2008).

Já o compromisso com o processo colaborativo é uma variável determinante para o sucesso ou fracasso deste modelo e está intimamente relacionado à motivação original que cada indivíduo possui para participar da rede de colaboração (ANSELL; GASH, 2008). É este compromisso que irá sustentar a busca por um entendimento em prol do resultado final da experiência colaborativa.

O processo de colaboração também envolve a construção de um conhecimento compartilhado. As partes interessadas devem, juntas, desenvolver e compartilhar um entendimento comum (ANSELL; GASH, 2008). Neste modelo de gestão, o conhecimento necessário para garantir a eficiência do modelo colaborativo é fruto de um esforço coletivo advindo das diferentes capacidades de cada um dos agentes que compõem a rede de colaboração.

Insta destacar a sociedade do conhecimento, na qual atualmente vivemos, surge a partir das redes sociais e das experiências de colaboração. Destarte, buscou-se construir um conhecimento a partir das discussões coletivas.

Por fim, os resultados intermediários indicam que a colaboração tende a acontecer de maneira mais eficaz em ambientes onde as vantagens são distribuídas de forma paritária entre todos os agentes da colaboração (ANSELL; GASH, 2008).

Estas características são usualmente observadas em ambientes focados na expressão cultural, como o desfile das escolas de samba no carnaval, onde a qualidade artística do evento depende de um esforço conjunto de todos os agentes envolvidos no processo colaborativo.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi de cunho qualitativo do tipo descritiva, utilizando-se como estratégia o estudo de caso, combinada com pesquisa documental, entrevista semiestruturada e análise de conteúdo.

3.1 ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE PESQUISA

O estudo de caso caracteriza-se como um método de pesquisa que busca compreender uma unidade específica de forma aprofundada, ou intensiva. Esta unidade, por sua vez, pode ser, por exemplo, desde um grupo de pessoas, uma organização, ou ainda um grupo de organizações articuladas entre si. O que se deve ter em mente é a especificidade da unidade selecionada e a sua relação com o contexto geral. Para este estudo, buscou-se analisar o conjunto de organizações que participam da produção do carnaval em vitória e compreender a dinâmica de relações entre estas organizações no processo de colaboração interorganizacional. Os detalhes sobre as organizações serão apresentados na primeira parte dos resultados e serão analisados dentro do contexto específico do carnaval em Vitória.

Nesse sentido, Yin (2005, p. 20) afirma que o estudo de caso “[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas”. Ou seja, há um componente relacional que impede seu isolamento por completo, cuja demarcação analítica nunca deve perder de vista esse contexto mais amplo em que se insere o caso.

Entre os possíveis usos do estudo de caso, nesta pesquisa foi adotado o estudo de caso qualitativo (STAKE, 1994; HARTLEY, 1997). A pesquisa qualitativa é pautada na observação das pessoas em seus contextos de atuação e na interação com os atores a partir da sua própria linguagem (KIRK e MILLER, 1986), ou seja, trata-se de uma prática de pesquisa que coloca o pesquisador próximo ao seu objeto de estudo, dando-lhe a oportunidade de tornar o mundo visível a partir de representações por meio de notas de campo, entrevistas, conversações,

documentos, etc. (DENZIN e LINCOLN, 2000). Considerando o problema e os objetivos apresentados, nesta proposta, acredita-se que a pesquisa qualitativa seja a mais adequada, uma vez que é preciso saber dos atores não apenas o que os eles fazem, mas como e porque fazem.

Historicamente os festivais de celebração cultural, como é o caso do Carnaval, têm sido vistos como fenômenos socialmente construídos e dotados de grande carga simbólica, o que tem levado muitos pesquisadores a adotarem métodos qualitativos de pesquisa como principal recursos para compreendê-los (MACKELLAR, 2013; JAIMANGAL-JONES, 2014). Considerando ainda que o estudo da gestão colaborativa em organizações ligadas a economia criativa ainda são escassos no contexto brasileiro, a combinação entre pesquisa qualitativa e estudo de caso pode ser um caminho interessante para explorar novos temas de pesquisa (EISENHARDT, 1989). Além disso, o estudo de caso qualitativo tende a ser um método que pode ser combinado com diversas outras técnicas de pesquisa que venham a facilitar a coleta e a análise dos dados de pesquisa (GRAEBNER, MARTIN, e ROUNDY, 2012), e isso pode incluir entrevistas, análises bibliográfica, documental, de conteúdo, entre outros.

3.2 COLETA DE DADOS

Feitas as considerações sobre o uso do método de estudo de caso, resta agora descrever os aspectos práticos que guiarão a análise. Nossa coleta de dados foi feita a partir de três fontes: documentos, entrevistas e observação. A vantagem de se trabalhar com múltiplas fontes de dados está na possibilidade de realizar uma triangulação de dados, que ajuda a aumentar a confiança e a validade dos resultados obtidos (LEECH e ONWUEGBUZIE, 2007).

Os documentos podem ser uma rica fonte de informação para a compreensão de um fenômeno social (HODDER, 1994), podendo ser material escrito (livros, revistas, jornais, etc.), material estatístico (gráficos, séries temporais, censos, etc.) ou materiais iconográficos (sinais, imagens, fotografias, etc.). Nos três casos, o material será classificado como “primário” quando forem produzidos diretamente pelas pessoas que vivenciaram o evento, e “secundários” quando coletados por

pessoas que não vivenciaram o contexto de produção do documento. O acesso aos documentos nos permite retomar pessoas e lugares que, ou não existem mais, ou não estão acessíveis para pesquisa. Entre os documentos utilizados nesta pesquisa estão as normas e resoluções municipais que regulam o carnaval de Vitória, dados e relatórios estatísticos sobre a indústria do carnaval e matérias de jornal sobre as mudanças e os eventos do carnaval em Vitória. Estes documentos ajudaram a compreender o funcionamento da festa e a dinâmica assumida nos últimos anos.

A segunda fonte de coleta de dados foi por meio de entrevistas em profundidade. Segundo Fontana e Frey (1994), a entrevista consiste na mais comum e mais poderosa fonte de dados para pesquisa qualitativa e, ainda, é a melhor forma de acesso à subjetividade dos atores envolvidos no contexto da pesquisa. Na prática, a entrevista não segue um protocolo fixo, pois a forma como é conduzida depende muito de quem a conduz. No entanto, ela assume formas específicas em que o tipo de questionamento aplicado que pode ser estruturado, com questões fechadas e opções de resposta pré-estabelecidas; semiestruturado, com questões abertas que buscam liberar o entrevistado para falar o que pensa sobre questão colocada; ou desestruturado, que não utiliza questões, mas apenas uma temática norteadora que o entrevistado deverá comentar livremente.

Nesta pesquisa, foi utilizado tipo semiestruturado e seus conteúdos foram gravados em áudio com a concordância dos entrevistados e acompanhados por anotações em caderno de campo. O número de entrevistas será definido de acordo com o andamento da pesquisa e do mapeamento de potenciais informantes durante a pesquisa de campo (NOY, 2008). Ao todo foram realizadas 19 (dezenove) entrevistas distribuídas em organizações governamentais, empresas e sociedade civil, sendo 01 (um) sujeito da pesquisa por organização, conforme apresentado o Quadro 3.1, a seguir:

Quadro 2 – Organizações de origem dos sujeitos da pesquisa

SEGMENTO	ORGANIZAÇÃO
Governo	SETUR
	PMV / Secretaria de Turismo
	PMV / Secretaria de Cultura
	PMVV / Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer
	PMC / Secretaria de Cultura
	PMS / Secretaria de Turismo, Cultura, Esporte e Lazer
Empresa	ECOS Eventos
Sociedade Civil	LIESGE (Grupo Especial)
	LIESES (GRUPO A)
	BOA VISTA
	MUG
	PIEDADE
	JUCUTUQUARA
	NOVO IMPÉRIO
	PEGA NO SAMBA
	ANDARAÍ
	CHEGOU O QUE FALTAVA
	INDEPENDENTES DE SÃO TORQUATO
	ROSAS DE OURO

Fonte: Elaborado pela autora.

As técnicas de observação, segundo Adler (1994), tendem a variar consideravelmente de acordo com a conduta do observador, não tendo, portanto, um procedimento fixo para realizá-las. No entanto, o tipo de envolvimento do observador pode assumir duas formas: a observação não-participante, em que o observador é um atento espectador da dinâmica organizacional; e a observação participante, em que o observador deixa de ser espectador e assume a posição dos envolvidos no fenômeno em questão, vivendo literalmente a dinâmica. Por sua vez, Spradley (1980) apresenta algumas formas intermediárias de participação que formam um *continuum*, que vai do envolvimento completo, passando pelo ativo, moderado, passivo até o não-participativo. Nesta pesquisa seguimos com observações do tipo não-participativo. Isso envolveu participar de reuniões nas escolas de samba e assistir aos desfiles de carnaval, sem que houvesse qualquer interferência nestas atividades.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a fase de coleta, segue a etapa de sistematização dos dados que compõem o *corpus* de análise. Entre as inúmeras técnicas de análise de dados, privilegiamos aqui a análise de conteúdo que tem sido muito utilizada nas pesquisas movidas pelo método de estudos de caso (GODOY, 1995). Outra razão da escolha reside na flexibilidade que essa técnica proporciona, pois por meio dela pode-se analisar qualquer tipo de comunicação que veicule um conjunto de significações, podendo ser do tipo linguístico (na forma escrita ou oral), icônico (sinais, grafismos, imagens, fotos, etc.) ou códigos semióticos (música, objetos, comportamentos, espaço, tempo, etc.). Sua dinâmica pode ser resumida, segundo Bardin (2004, p. 37), como “[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Assim, com base nesta técnica, a análise foi organizada em três momentos sequenciais: (1) a pré-análise, em que buscamos sistematizar as ideias pela escolha do material de análise, procedendo em quatro sub etapas: leitura flutuante, na qual visitamos e revisitamos todo o material; em seguida, segue a constituição do corpus em que o material será selecionado, de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; e a referenciação dos índices e elaboração dos pontos a serem adotados na preparação do material ou, em alguns casos (material de entrevista) a edição; (2) a exploração do material, que consiste na organização dos dados brutos para alcançar o núcleo dos textos. Nessa organização, fizemos os recortes de trechos das entrevistas, documentos e notas de observação que tinham conteúdos que indicavam algum alinhamento com os objetivos da pesquisa; e, finalmente, (3) o tratamento dos resultados obtidos, que consistiu na interpretação dos dados selecionados por meio da leitura de ausências e presenças dos temas pré-selecionados. Assim, foi possível realizar inferências e interpretações de acordo com nosso quadro teórico e os objetivos propostos, identificando as dimensões empíricas que contribuem com a compreensão do fenômeno analisado.

4 RESULTADOS

A presente pesquisa será qualitativa do tipo descritiva, utilizando-se como estratégias a consulta à literatura e o estudo de caso. Neste, as fontes de evidência serão: a pesquisa documental, e a entrevista semiestruturada, com análise da pesquisa baseada na técnica análise de conteúdo.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO – A DINÂMICA DO CARNAVAL

Para atingir os objetivos propostos dentro dos limites estabelecidos para esta pesquisa, foi necessário adotar uma estratégia de pesquisa que possibilitasse tratar estas especificidades dentro de um dado contexto de análise. Significa que, ao assumir a produção dos desfiles de Carnaval de Vitória como um exemplo de gestão colaborativa de festivais criativos, estamos tratando-o como um caso específico a ser estudado.

De acordo com o protocolo proposto por Yin (2005), o caso descrito a seguir pode ser enquadrado como caso único, do tipo decisivo e representativo. Ou seja, busca-se com ele contestar, confirmar ou estender uma teoria bem formulada (gestão colaborativa) e ainda capturar circunstâncias que ajudem a compreender uma situação típica (carnaval como festival criativo). Neste sentido, para que a pesquisa empírica seja viabilizada é preciso pensá-lo a partir da sua análise como caso específico e do contexto que envolve o caso.

Desde o ano de 2016 o Carnaval de Vitória está sob a organização da LIESES – Liga Espírito-santense das Escolas de Samba. No ano de 2017 uma nova Liga foi criada, a LIESGE – Liga Independente das Escolas de Samba do Grupo Especial. Desde então as 14 escolas integrantes do carnaval de Vitória integram duas Ligas. Enquanto os desfiles das escolas do Grupo de Acesso ficarão a cargo da LIESES, os do Grupo Especial ficarão por conta LIESGE.

Após os primeiros contatos com os representantes das escolas de samba, percebe-se uma divisão interna entre as LIGAS hoje organizadoras do carnaval de Vitória. Fazem parte da nova Liga Independentes das Escolas de Samba (LIESGE) as escolas: Boa Vista, Mocidade Unida da Glória (MUG), Unidos da Piedade, Novo Império, Unidos de Jucutuquara, Andaraí e Pega no Samba e apesar de ter caído esse ano para o acesso, a Pega no Samba foi convidada a integrar a nova liga. As escolas do grupo de acesso continuarão sendo regidas pela Liga Espírito-Santense das Escolas de Samba (LIESES). São elas Barreiros, Imperatriz do Forte, São Torquato, Tradição Serrana, Chega Mais, Chegou o que Faltava e Rosas de Ouro. A Fecapes - Federação Capixaba das Escolas de Samba, fundada este ano, com o objetivo de fazer com que as agremiações históricas do Carnaval Capixaba reingressassem no carnaval e desfilem no domingo no “Sambão do Povo”. São as escolas Independente de Eucalipto, Mocidade Serrana, Mocidade da Praia, União Jovem de Itacibá e Império de Fátima.

Uma divisão entre as Ligas é facilmente identificada nas articulações dos presidentes das Escolas de Samba. Com o novo modelo de 2 Ligas, a LIESGE é a única responsável pelo desfile do Grupo Especial, detentora do desfile do sábado. Segundo a instituição torna mais fácil a captação de recursos para 7 agremiações e vez de 14, como era no padrão anterior, demonstrando que o “produto final” apresentado pelas escolas é mais grandioso e qualificado. As escolas pertencentes à LIESES, formada somente pelas agremiações do Grupo de Acesso, sentem-se prejudicadas financeiramente, já que, para a iniciativa privada, os desfiles de sábado aparentam ser mais interessantes para investimentos, muito em razão das agremiações envolvidas.

O regulamento para o rebaixamento e ascensão das agremiações continua o mesmo. A escola do Grupo Especial que ficar classificada em 7ª lugar será rebaixada para o Grupo de Acesso e desfilará na sexta-feira no próximo ano. Assim como a campeã do Grupo Acesso, que terá o direito de desfilas no próximo ano no Grupo Especial.

O carnaval de Vitória sempre foi organizado em termos de logística pela Prefeitura de Vitória, mas esta vinha em constantes movimentos de ajustes do carnaval seja do ponto de vista financeiro, seja pela disponibilidade de tempo e

planejamento para a organização do desfile, e uma das soluções foi repassar a administração do “Sambão do Povo” para a LIESES no ano de 2016. Essa contratou uma empresa privada especializada em eventos, a ECOS Eventos para organizar toda a infraestrutura antes então realizada pela prefeitura. Esta empresa gerencia hoje toda a logística para o carnaval acontecer, como venda de ingressos, sonorização, estruturas metálicas, camarotes, segurança.

Quando a prefeitura repassa a administração do carnaval para a LIESES, ela recua sobre a montagem da infraestrutura física, mas mantém o apoio nas escolas de samba, impactando as comunidades com a geração de emprego e renda, valorização da identidade cultural e das manifestações populares. A economia prevista foi de R\$ 8.000.000,00 em quatro anos desde que o novo modelo foi pensado.

4.2 GESTÃO COLABORATIVA PARA PRODUÇÃO DO CARNAVAL

4.2.1 Condições iniciais

O carnaval de capixaba, também conhecido como carnaval do Espírito Santo ou carnaval Vitória, trata-se de um evento cultural cuja manifestação mais relevante é o desfile das Escolas de Samba que acontecem no Sambão do Povo, uma semana antes do carnaval do Rio de Janeiro, de acordo com calendário oficial da Prefeitura Municipal de Vitória. Dele participam, não somente as escolas da capital, mas também agremiações de Vila Velha, Cariacica e Serra, em virtude disso, que usualmente adota-se uma denominação mais ampla desta festividade, em vez de restringi-la à capital do estado.

De acordo com Monteiro (2010, p. 80), “o primeiro desfile competitivo só foi realizado em 1958, organizado pela União das Batucadas e Escolas de Samba (Ubes)” com a colaboração da Prefeitura de Vitória que disponibilizou “[...] verba

pública para que fossem adquiridos novos instrumentos, materiais para fantasias e alegorias [...]” (MONTEIRO, 2010, p. 80) .

Em meados da década de 1970, “o sucesso do carnaval das escolas de samba capixabas se espalhou pelo Brasil [...]” (MONTEIRO, 2010, p. 85) e a partir do final deste mesmo período “[...] os cariocas passaram a frequentar as quadras e barracões capixabas para fazer um intercâmbio de conhecimentos, materiais e mão-de-obra [...]” (MONTEIRO, 2010, p. 85-86). Nesta época inicia-se a tradição de Escolas de Samba cariocas “batizarem” as agremiações capixabas. Conforme explica Monteiro (2010), esta “expressão bíblica” é utilizada para demonstrar que a velha-guarda de uma escola apoia a fundação de uma nova agremiação. Este ritual, mais tarde, passou a ser adotado pelas próprias escolas capixabas, que passaram a se denominarem “co-irmãs” (MONTEIRO, 2010).

A Mug, como ficou conhecida a escola de samba, tem como madrinha a co-irmã do próprio município, Independente de São Torquato, que desde seu primeiro desfile em 1975 foi considerada pelos jurados como uma das melhores escolas de samba do carnaval capixaba (MONTEIRO, 2010, p.87).

Outro ponto de destaque na história do carnaval capixaba ocorreu em 1984, quando gravou-se pela primeira vez, os sambas-enredos capixabas em disco oficial.

O carnaval de 1984 foi marcado por uma grande novidade. Era a primeira vez que os sambas-enredos capixabas eram gravados num disco oficial. Para que isso fosse possível, uma parceria entre a Prefeitura de Vitória, empresários e escolas de samba realizou uma excursão com intérpretes para o Rio de Janeiro (MONTEIRO, 2010, p. 89).

Já em 1985, é criada a Associação Capixaba de Escolas de Samba (Aces), em virtude da incapacidade da Ubes, gerenciar o crescente número de agremiações (MONTEIRO, 2010). Esta, posteriormente dará lugar à UESES (União das Escolas de Samba do Espírito Santo, 1991) e finalmente a LICES (Liga Capixaba de Escolas de Samba), que a partir de 2007, passou a adotar a denominação de LIESES – *Liga Espírito-santense de Escolas de Samba*.

O espírito colaborativo e a vontade dos interessados no evento também se destacaram na construção do Sambão do Povo. Ao perceberem que o mesmo não

seria concluído a tempo do carnaval de 1987, sambistas de várias escolas se uniram aos operários para finalização do complexo (MONTEIRO, 2010).

[...] Devido ao trabalho conjunto da população, sobretudo os próprios sambistas para a construção do sambódromo, ele logo recebeu um apelido: Sambão do Povo (MONTEIRO, 2010, p. 94).

No entanto, com a notoriedade que as escolas estavam adquirindo com seus desfiles, cresceu o interesse de empresas capixabas associarem suas marcas às agremiações (MONTEIRO, 2010).

Aos poucos, toda as escolas estavam sendo patrocinadas, pelas mais diferentes empresas. Dos bares às prefeituras, de fábricas de picolé às empresas de mídia. Iniciou-se uma competição paralela entre os dirigentes das agremiações: quem conseguiria reunir o maior número de patrocinadores e, portanto o maior volume de dinheiro para financiar o carnaval (MONTEIRO, 2010, p. 96).

Contudo isto não ocorre hoje, uma vez que o Entrevistado 1 afirma que as escolas comunicam à LIESGE – LIESES a quais entidades estão solicitando patrocínio com o intuito de evitar conflitos de negociação.

Entre as mudanças advindas da aproximação da classe empresária deste festejo popular destaca-se a reformulação dos regulamentos de muitas escolas e conseqüentemente, o registro em cartório destas como Grêmios Recreativos (MONTEIRO, 2010). Tais mudanças permitiram às escolas “[...] maior domínio sobre seus atos e melhor gerenciamento dos projetos e contratos [...]” e “[...] tornou obrigatória a prestação de contas ao município e aos componentes” (MONTEIRO, 2010, p. 98).

Apesar da história desta colaboração demonstrar um interesse da classe empresarial capixaba na participação deste evento, os entrevistados destacaram como baixa e alguns, como praticamente inexistente, a atual participação das empresas neste evento.

O Entrevistado 1, ao ser questionado sobre quais seriam as principais empresas que colaboram com desfile das escolas de samba do carnaval capixaba, foi enfático ao responder que “nenhuma”. Ao responder a mesma pergunta, o

Entrevistado 2 afirmou que com relação à iniciativa privada “[...] pra não dizer na totalidade 2, 3% colabora com o carnaval capixaba”.

Por sua vez, ao responder este mesmo questionamento, o Entrevistado 4 afirmou que este ano diminuiu a participação das empresas no evento, o que ele acredita ser atribuído à crise financeira. Contudo, destaca o aspecto mercantilista do evento, ao afirmar que “[...] sempre tem alguma empresa interessada num enredo [...]” (Entrevistado 4).

De maneira semelhante, o Entrevistado 5 classifica a participação das empresas como “muito baixa”, “principalmente pela mídia” e atribui este fato à necessidade do carnaval “[...] se profissionalizar mais, no sentido de gestão [...]”, o que contribuiria para o aumento na captação de investimentos.

Na década de 1990 um aumento no número de agremiações gerou um clima de confusão na estrutura colaborativa, uma vez que a Prefeitura Municipal de Vitória, naquela época sob a administração de Vitor Buaiz, “[...] ficou temerosa de que a criação de novas escolas fosse apenas mais uma forma de captação de recursos junto à prefeitura e empresas [...]” o que levou este ente, em 1992, “[...] cortar toda a verba pública destinada às escolas e ficar apenas com a manutenção do sambódromo e a organização do desfile” (MONTEIRO, 2010, p. 98). Assim, como forma de protesto, as escolas decidiram não realizar desfile no ano de 1993 e captar mais dinheiro para o ano seguinte (MONTEIRO, 2010). Contudo, foram surpreendidas com a gestão do Paulo Hartung que “[...] retirou os desfiles carnavalescos do calendário de festas da cidade, o que extinguiu todas as agremiações ainda em atividade” (MONTEIRO, 2010, p. 99-100) e o retorno desta festividade somente aconteceria quatro anos depois, em 1998.

Já o ano de 2000 foi marcado pelo início do televisionamento dos desfiles para todo o Estado, através da TV Capixaba (MONTEIRO, 2010). Está é considerada por alguns dos entrevistados um dos principais agentes na produção do evento. O Entrevistado 1 destaca que “uma grande parceira do carnaval é a TV Capixaba”.

Com o passar dos anos, o carnaval capixaba evoluiu e mais agremiações se juntaram, deste modo, como o número de agentes envolvidos aumentou,

intensificando esta rede colaborativa. Assim, o desfile de 2016 contou com a participação de 14 Escolas de Samba, sendo 8 do Grupo A (Grupo de Acesso) e 6 do Grupo Especial, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Escolas de Samba que desfilaram no carnaval 2016

GRUPO	ESCOLA	CIDADE
Grupo A	Chegou o Que Faltava	Vitória
	Imperatriz do Forte	Vitória
	Independentes de São Torquato	Vila Velha
	Chega Mais	Vitória
	Andaraí	Vitória
	Tradição Serrana	Serra
	Novo Império	Vitória
	Rosas de Ouro	Serra
Grupo Especial	Unidos de Barreiros	Vitória
	Unidos de Jucutuquara	Vitória
	Pega no Samba	Vitória
	Mocidade Unida da Glória (MUG)	Vila Velha
	Unidos da Piedade	Vitória
	Independentes de Boa Vista	Cariacica

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da Gestão Colaborativa neste cenário deve orientar-se pelas variáveis críticas apresentadas por Ansell e Gash (2008). Assim, o histórico do evento, os incentivos para os interessados participarem, o desequilíbrio de recursos e poder, a liderança e o desenho institucional (ANSELL; GASH, 2008, p. 552) influenciaram no resultado final da experiência colaborativa.

Observa-se assim, que desde o seu nascimento, desfile das escolas de samba do carnaval capixaba trabalha em colaboração entre Escolas de Samba,

poder público e empresas. A produção desta festividade, uma vez que se caracteriza como uma rede colaborativa, compartilha conhecimento e interações sociais relevantes para o resultado final deste evento. Por isso a participação de diversos agentes como, a Prefeitura Municipal de Vitória, assume particular relevância no resultado final e na qualidade do evento.

4.2.2 Desenho Institucional

Inicialmente, compete salientar que a organização do desfile das escolas de samba do carnaval capixaba competia à Prefeitura Municipal de Vitória até 2015, tendo sofrido mudança da gestão, principalmente, em virtude da crise financeira do final daquele ano. Em reportagem veiculada no jornal Gazeta Online em 05/09/2015, intitulada “Prefeitura de Vitória pede ajuda para realizar o Carnaval 2016” (Acesso 03 jul. 2016), já se observa o início da articulação para realização desta transição de gestão. Na ocasião, estudava-se repartir os custos do evento entre a Prefeitura de Vitória, de Cariacica, de Vila Velha, da Serra e o Governo do Estado.

Contudo, esta ideia não vigorou, sendo que em reportagem divulgada pelo portal G1, em 23/10/2015 (Acesso 05 jul. 2016) já apresentava uma nova configuração desta rede colaborativa, na qual a LIESGE – LIESES assumiu a gestão do evento, com o apoio da Prefeitura Municipal de Vitória.

Em virtude do pouco prazo para a produção do evento e da ausência de competência técnica, a LIESGE – LIESES contratou uma empresa especializada em eventos para produção do desfile das escolas de samba.

Corroborando com este entendimento, o Entrevistado 1 afirmou que antes desse período era da Prefeitura Municipal de Vitória a responsabilidade pela montagem do “palco do espetáculo”. Contudo, quando esta responsabilidade foi transferida para a Liga, esta optou por contratar uma empresa especializada ao perceber que não possuía competências técnicas para realizar o evento naquele momento. Este mesmo entrevistado (Entrevistado 1) acrescenta que esta decisão aconteceu em outubro de 2015, deixando a Liga com um prazo de apenas três

meses para organizar a festividade, que estava agendada para o final de janeiro de 2016. Observa-se assim que este último ano foi tumultuado, marcado pela alteração das regras que conduziam a realização deste evento.

Esta mudança no desenho institucional também é mencionada pelo Entrevistado 5, que afirma que além da crise financeira, esta mudança foi “[...] uma oportunidade de tentar mexer nesse modelo de gestão de dinheiro público, numa festa que não é para todos [...]”.

Em virtude da crise financeira e da remodelagem do perfil da gestão dos recursos públicos as Escolas de Samba tiveram que intensificar o seu processo de prestação de contas e transparência. Sobre este assunto, o Entrevistado 2 afirma que “[...] o dinheiro só é cedido no próximo ano quando você presta conta do ano anterior, então ajustes fiscais tem que ser feito [...]”. E acrescenta que:

[...] Nós estamos num Brasil novo [...], você vê muitas mudanças e uma das mudanças que tá acarretando muito problema é a lei de responsabilidade fiscal. Então a lei de responsabilidade fiscal coloca o gestor numa calça justa, que ele não tem mais como, hoje, fazer gastos desnecessários (Entrevistado 2).

De igual maneira ao Entrevistado 5, o Entrevistado 2 salienta as dificuldades em se empregar dinheiro público em uma festa que não é destinada a totalidade da população.

E também as bancadas políticas hoje, a maior parte delas são evangélica também, então se bate muito em gastar o dinheiro público, tem que ser gasto para uma totalidade e o carnaval não é uma totalidade. Existe um grupo que gosta e tem outro que não gosta, então tomando por isso o gasto da Prefeitura de Vitória era em torno 7 a 8 milhões por cada carnaval. Mas, esse 7 a 8 milhões, com as escolas de samba só era gasto 3. Mas, caía tudo em cima do carnaval capixaba, quando fala carnaval capixaba é carnaval das escolas de samba (Entrevistado 2).

Estas dificuldades na captação de recursos, tanto por parte da iniciativa privada quanto da esfera pública, intensifica-se a necessidade de que este modelo colaborativo adote uma inclusão participativa, por meio de fórum e assembleias, com regras claras e transparência do processo.

4.2.3 Liderança facilitadora

A gestão colaborativa caracteriza-se por um arranjo de governo em que um ou mais órgãos públicos se envolvem diretamente com agentes não estatais num processo de tomada de decisão coletiva (ANSELL; GASH, 2008). Este é o cenário onde é construída a dinâmica dos relacionamentos que compõem a rede colaborativa para a produção do carnaval capixaba. Deste modo, o processo de articulação entre as entidades é fundamental para garantir a conectividade entre sistemas heterogêneos.

Assim, os autores (ANSELL; GASH, 2008) destacam quatro critérios básicos que caracterizam este tipo de gestão, entre estes a presença de uma liderança facilitadora. Assim sendo, a análise da liderança facilitadora na gestão colaborativa busca identificar esta liderança se comporta perante um cenário heterogêneo e de intensa atividade. Para tanto, se faz necessário identificar as competências destinadas a cada agente para a produção do carnaval capixaba, em especial os da LIESGE – LIESES.

Conforme anteriormente mencionado, as Ligas das Escolas de Samba (LIESGE – LIESES), assumiram no final de 2015 a gestão deste folgado popular. Deste modo, passaram a configurar no polo central desta rede colaborativa, assumindo a função de liderança facilitadora. Isto posto, esta buscou disciplinar o carnaval capixaba por meio de dois regulamentos, um destinado ao Grupo Especial e outro ao Grupo A (grupo de acesso). A versão 2016 destes documentos destacou as competências de cada entidade na produção do evento.

O capítulo I de ambos os regulamentos elenca que compete à Prefeitura Municipal de Vitória a responsabilidade pela “adoção das medidas logísticas relativas aos desfiles, nos termos do disposto no contrato” celebrado com a LIESGE – LIESES. Por sua vez, o capítulo II dispõe que além das atribuições que lhe confere o contrato anteriormente citado, a LIESGE – LIESES “se responsabilizará, com exclusividade e direito de imagem, por tudo que se relacione com a Direção Artística dos desfiles”

Observa-se assim, que buscou-se delimitar de maneira formal a competência de cada entidade na produção do desfile das escolas de samba do carnaval capixaba, destinando à Prefeitura Municipal de Vitória a logística do evento e para a LIESGE – LIESES a direção artística. Acrescentado a isso, o Entrevistado 1 relatou que em relação ao desfile, “a Liga é responsável por montar o calendário [...] com o período de escolha de enredo, samba enredo, gravação, lançamento do CD, ensaios técnicos”. Bem como, “[...] aprova regulamento dos grupos que estão em jogo para o desfile [...]”.

O Capítulo V do mesmo documento, traz destaque à composição da Direção Artística, elencando que fazem parte desta o Presidente e o Diretor de Carnaval, os quais terão como subordinados a Comissão de Concentração, Comissão de Cronometragem, Comissão de Dispersão, Comissão de Verificação das Obrigações Regulamentares e Comissão Julgadora.

Em complemento a esta informação, o Entrevistado 1 afirma que “quando chega o dia do desfile, ela (LIESGE – LIESES) organiza a chegada das escolas, organiza o desfile, através da Comissão Julgadora, através das suas Comissões [...]”. Além disso, “[...] A Liga trabalha o ano todo. Se organizando, buscando recurso, tentando buscar recursos para escolas [...]”.

Apesar do prescrito nos regulamentos, o Entrevistado 1 acrescentou que a “logística do Sambão do Povo”, antes de responsabilidade da Prefeitura Municipal de Vitória, foi transferida para a Liga. Esta incompatibilidade entre os regulamentos e os dados apresentados nas entrevistas pode estar relacionada ao período no qual os Regulamentos foram elaborados. Como a mudança da gestão ocorreu apenas no final de 2015 e o desfile das escolas de samba realizar-se-ia em janeiro de 2016, é provável que estes regulamentos reflitam apenas o cenário anterior.

As ponderações feitas pelo Entrevistado 1 junto aos ditames dos dois regulamentos servem de parâmetro inicial para análise do perfil da liderança facilitadora na produção deste evento.

A análise do perfil da liderança facilitadora na gestão colaborativa para a produção capixaba utiliza como base o resultado das entrevistas com os principais agentes envolvidos no processo colaborativo. Assim, busca-se identificar em suas

falas elementos que possam caracterizar uma das abordagens de liderança elencadas no referencial teórico.

Deste modo, o Entrevistado 2 enfatiza o caráter articulador do atual presidente da LIESGE – LIESES, destinando a ele os méritos pela comunicação com os agentes governamentais e empresas.

De acordo com o Entrevistado 4, a Liga “[...] é uma gestora do carnaval, ela administra os recursos e a festa, propriamente dita [...]”, por meio de financiamento do estado e da Prefeitura de Vitória. Sendo, parte do recurso destinado a custear as despesas da LIESGE – LIESES e uma outra parte repassada às Escolas de Samba. Conforme este entrevistado, a Liga “[...] distribui em partes previamente acordadas entre as escolas, as escolas do grupo especial recebem uma verba um pouco maior, as escolas do grupo A (grupo de acesso) recebe menos”.

O Entrevistado 4 acrescenta que “[...] as escolas, de uma maneira geral, têm dificuldade de arrecadação [...]” de recursos e em 2016, em virtude da crise financeira as escolas tiveram que se unir para compra de alguns insumos, sendo que esta iniciativa partiu da própria Liga. Segundo este a Liga “[...] faz o que pode para facilitar para as escolas [...]”, tanto com relação à captação de recursos quanto ao auxílio “trâmite burocrático”.

Por sua vez o Entrevistado 5 destaca a seriedade e o comprometimento da Liga com a entrega do desfile das escolas de samba do carnaval capixaba, enfatizando, inclusive, a qualidade sua prestação de contas no decorrer dos anos. Para este, a LIESGE – LIESES “[...] é uma grande fomentadora para que o desfile aconteça da melhor maneira possível”.

Com relação ao carnaval de 2016, o Entrevistado 3 destaca que apesar do pouco tempo destinado à produção do evento “[...] todo mundo acreditou muito. E todo mundo viu que se não se unissem, não dessem as mãos, o carnaval não iria acontecer”.

O Entrevistado 1 ressalta ainda que as decisões sempre ocorrem por meio de votações em reuniões e assembleias, sendo que nada é imposto pela direção da

Liga, uma vez esta compreende a diversidade de interesses envolvidos neste processo.

Assim, observa-se que as decisões são tomadas obedecendo a lógica *bottom-up* (de baixo para cima) proposta por Fung e Wright (2001) aos modelos participativos de gestão.

Isto posto, observa-se algumas características marcantes da atuação da LIESGE – LIESES como agente fundamental para o desenvolvimento do processo colaborativo da produção do carnaval capixaba.

4.2.4 Processo colaborativo

Por fim, convém analisar como se estrutura o processo colaborativo da produção do carnaval capixaba. Conforme já demonstrado, o processo colaborativo envolve diálogo face-a-face, construção da confiança, compromisso com o processo, entendimento compartilhado e resultados intermediários (ANSELL; GASH, 2008).

Com relação ao diálogo face-a-face, tem-se que as decisões para a produção ocorrem por meio de fórum coletivos, nos quais são negociados os interesses das Escolas de Samba. Sobre este assunto o Entrevistado 1 afirma que,

[...] a reunião da Liga, é uma reunião específica, com pauta específica para tratar sobre interesse delas, das escolas. Todas as reuniões da Liga, é assunto de interesse delas. E quando a Liga faz uma reunião, é reunião de regulamento, é reunião para falar de comissão julgadora, é reunião pra falar de captação de recursos, então são assuntos de total interesse delas. E não é agendado de um dia pro outro [...]. Com uma ou duas semanas. Com antecedência.

A busca pela construção de um ambiente de diálogo na gestão colaborativa se mostra essencial para identificar oportunidades de ganho mútuo. No entanto, na gestão colaborativa, este diálogo é mais do que uma simples negociação, uma vez que existe a necessidade de se quebrar estereótipos e outras barreiras do processo de comunicação (ANSELL; GASH, 2008). Esta necessidade se torna ainda mais evidente quando trazida ao contexto do carnaval, cuja a essência já é marcada pela diversidade cultural.

Neste contexto, a compreensão da necessidade de ganhos mútuos aparenta ser uma realidade quando se analisa a postura da Prefeitura Municipal de Vitória. De acordo com o Entrevistado 2, esta percebeu a importância deste evento para a geração de empregos, contudo, ressalta que a visão deste ente ainda é muito limitada.

Similar ao exposto, o Entrevistado 3 afirma que “o poder público, talvez, não dê a devida importância ainda a esse evento, mas é um evento que vem crescendo ano a ano [...]”.

De maneira contrária, o Entrevistado 1 se posiciona que “[...] o Governo, a Prefeitura, entendem que vale a pena investir porque sabem que o carnaval retorna para a comunidade, em torno das escolas, em forma de emprego, tirando pessoas da ociosidade. Muitos hoje vivem do carnaval”. E destaca que a produção do evento vem sendo desenvolvida, ao longo dos anos, com muita seriedade pelas Escolas de Samba, e que a Liga busca “[...] organizar, mediar, acompanhar e fiscalizar” este trabalho.

Esta última fala do Entrevistado 1 demonstra ainda uma postura ativa da LIESGE – LIESES e das Escolas de Samba na construção da confiança no processo colaborativo, uma vez afirmam desenvolver o trabalho com seriedade. De maneira idêntica, o Entrevistado 5 salienta que se a LIESGE – LIESES não fosse uma entidade séria, a Prefeitura Municipal de Vitória não teria tido coragem de lhe entregar a responsabilidade pela gestão do carnaval 2016. E salienta que “[...] foi muito correta, a prestação de conta ano a ano, a LIESES presta conta há não sei quantos anos [...]” (Entrevistado 9).

Com relação ao compromisso com o processo colaborativo observa-se o reconhecimento da interdependência dos agentes envolvidos, principalmente por parte da LIESGE – LIESES.

De acordo com o Entrevistado 14, “[...] o que ela pode facilitar pra escola, ela faz isso, então, por exemplo, ela fez, eu acho que, salvo me engano, a tinta ela fez uma troca de merchandising, e aí o fornecedor ofereceu tinta e ela dividiu entre as escolas [...]”.

Não obstante, o Entrevistado 1, conforme anteriormente relatado, afirmou que a Prefeitura investe no carnaval porque compreende que este investimento retorna para a comunidade, uma vez que hoje, muitos vivem do carnaval.

Outra fala, já anteriormente relatada, também demonstra o compromisso das partes com o processo colaborativo. Conforme afirmado pelo o Entrevistado 3, ao tratar do pouco tempo destinado à produção do evento, este destaca que “[...] todo mundo acreditou muito. E todo mundo viu que se não se unissem, não dessem as mãos, o carnaval não iria acontecer”.

Assim, conforme proposto por Ansell e Gash (2008) o compromisso com o processo colaborativo torna-se uma variável determinante para o sucesso ou fracasso da experiência colaborativa e irá sustentar a busca por um entendimento coletivo.

Assim, outra característica marcante do processo colaborativo é a busca por um entendimento compartilhado (ANSELL; GASH, 2008). Conforme destaca o Entrevistado 1, as Escolas, ao se articularem diretamente com os governos municipais e estaduais, comunicam à LIESGE – LIESES, a quais entidades estão solicitando patrocínio, com o intuito de se evitar conflitos de negociação. Esta preocupação, inclusive, pode denotar um espírito de coletividade dos agentes que participam da colaboração.

Além disso, o Entrevistado 1 destaca que houve um aprimoramento da comunicação entre Liga e Escolas de Samba com o poder público, diminuindo o distanciamento que havia anteriormente entre eles. Isto ocorre em virtude do reconhecimento do carnaval como um negócio. O Entrevistado 1 realça, ainda, que “[...] o carnaval deixou de ser apenas aquele carnaval, no sentido de ir lá brincar, se divertir, farrear, beber. O carnaval hoje é entretenimento, o carnaval hoje é geração de renda e emprego, o carnaval hoje virou um grande negócio”.

De maneira idêntica se posiciona o Entrevistado 12, afirmando que “[...] hoje o carnaval se profissionalizou de uma forma. Virou uma empresa. Carnaval empresa e você tem os contratos [...]”.

Por fim, a busca por resultados intermediários é demonstrada na fala do Entrevistado 4, que afirma que uma parcela dos recursos repassados pelos agentes públicos à Liga é distribuída, em partes previamente acordadas, entre as escolas do Grupo Especial e do Grupo A.

Este mesmo entrevistado acrescenta ainda que,

Então, o relacionamento entre as escolas de samba, é um relacionamento muito bom, tanto que são chamadas de co-irmãs, né. Mas eu digo que esse relacionamento de co-irmã é mais porque tá todo mundo no mesmo barco, afundando. Do que num barco navegando.

Esta fala, corrobora com os ensinamentos de Ansell e Gash (2008) que afirmam que a colaboração costuma acontecer de forma mais eficaz em ambientes nos quais as vantagens são distribuídas de maneira igualitária entre os atores envolvidos na colaboração.

Assim, observa-se que o ambiente colaborativo no qual está inserido a carnaval capixaba apresenta todas as variáveis proposta por Ansell e Gash (2008) como essenciais para a configuração e manutenção do processo colaborativo e consequentemente, da própria estrutura colaborativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no exposto observa-se que o modelo de gestão colaborativa se enquadra na estrutura gerencial da produção do carnaval capixaba uma vez que permite responder as instabilidades típicas deste setor e envolver os agentes em prol de um entendimento mútuo e de uma estrutura de ganha-ganha.

As condições iniciais do processo colaborativo denotaram um ambiente conturbado de articulação com a esfera pública e privada. Observou-se que por diversas vezes as Escolas de Samba tiveram problemas na negociação com estes atores. Contudo, este cenário nunca prejudicou o clima de confiança com relação à produção do evento. Fato este, inclusive, presenciado na produção do carnaval de 2016, quando houve uma alteração no desenho institucional em virtude da crise financeira. Apesar do pouco tempo destinado à produção do mesmo, constatou-se que o relacionamento entre os atores não foi abalado.

Assim, ficou constatado que este modelo colaborativo tem sido aperfeiçoado ao longo dos anos. Desde o início da produção, em 1958, o carnaval capixaba tem sofrido diversas transformações na sua rede de relacionamento, em especial com relação ao apoio da governamental e empresarial.

Na outra ponta, observou-se que em relação as Escolas de Samba, apesar do clima de disputa que marca este evento, estas estabeleceram uma relação de união e se consideram co-irmãs.

Este cenário de relacionamento entre os atores que participam da rede colaborativa intensifica a necessidade de construção de um processo colaborativo pautado nas premissas do modelo de Ansell e Gash (2008), o qual busca estimular o diálogo face-a-face, a construção da confiança, o compromisso com o processo, o entendimento compartilhado e a produção de resultados intermediários.

Alinhado a isto, tem-se a presença da LIESGE – LIESES que representa uma liderança facilitadora perante às agremiações a esta filiadas. Assim, esta articula com as próprias escolas, com as empresas e com os Governos Municipais e

Estadual em prol da produção carnaval capixaba, mostrando-se indispensável para a manutenção da estrutura colaborativa.

Embora a Prefeitura Municipal de Vitória aparente deter alguma autoridade, em virtude do seu poder político e econômico, isto não descaracteriza a atuação da Liga como facilitadora do processo. Nesta liderança reside um dos fatores fundamentais para o sucesso do evento, o perfil facilitador, uma vez que gerencia a dinâmica das relações entre agentes públicos, privados e sociedade civil.

Observa-se que apesar do pouco tempo desta entidade como principal responsável pela gestão do evento, esta já vinha assumindo uma postura facilitadora ao se posicionar ativamente no processo de captação de recursos e articulação dos interesses das Escolas de Samba perante o poder público e a iniciativa privada.

Além disso, foi possível verificar que as decisões neste ambiente obedecem uma lógica de *bottom-up* (de baixo para cima), fomentada pela postura inclusiva e facilitadora da LIESGE – LIESES.

Em síntese, a gestão colaborativa neste evento pode ser considerada indispensável por contribuir para manter a sua sustentabilidade de forma a congregar os diversos recursos necessários para a produção desta celebração momesca.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, Número Especial, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2016.
- ADLER, P. Observational techniques. In: DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ALONSO, Abel Duarte; BRESSAN, Alessandro. **Stakeholders' Perspectives on the Evolution and Benefits of a Traditional Wine Festival**: The Case of the Grape Festival (“Festa dell’Uva”) in Impruneta, Italy. *Journal of Convention & Event Tourism*, v.14, n.4, p. 309-330, 2013.
- ANDERSSON, Tommy. D.; GETZ, Donald. **Stakeholder management strategies of festivals**. *Journal of Convention & Event Tourism*, v.9, n.3, p. 199-220, 2008.
- ANDERSSON, Tommy. D; GETZ, Donald. **Tourism as a mixed industry**: differences between private, public and not-for-profit festivals. *Tourism Management*, v. 30, n.6, p. 847-856, 2009.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v.18, n.4, p. 543-571, 2008.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. *Collaborative governance in theory and practice*. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: <<http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.
- BAYARDO, Rubens. Indústrias criativas e políticas culturais. Perspectivas a partir do caso da cidade de Buenos Aires. In: CALABRE, Lia (org.). **Políticas culturais**: informações, território e economia criativa. São Paulo: Itaú Cultural, 2013.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 143-159, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902011000200003.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2016.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.
- BLASS, Leila Maria da Silva. **Desfile na Avenida, Trabalho na Escola de Samba**: a dupla face do carnaval. São Paulo: Annablume, 2007.

BLASS, Leila Maria da Silva. Rompendo fronteiras: a cidade do samba no Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 79-92, 2008.

BRASIL. **Plano da Secretaria de Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto n.º 7.743, de 1º de junho de 2012. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Cultura. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1º jun. 2012.

BRASILEIRO, Ada Magaly Matias. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CABRAL, Sandro; KRANE, Dale; DANTAS, Fagner. A dança dos blocos, empresários, políticos e técnicos: condicionantes da dinâmica de colaboração interorganizacional do carnaval de Salvador. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n.64, p. 145-163, jan./mar. 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. **Carnaval Carioca**: dos bastidores ao desfile. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.

COMUNIAN, Roberta. Rethinking the creative city: the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. **Urban Studies**, v. 8, n.6, p.1157–1179, 2011.

CHITUC, Claudia Melania; AZEVEDO, Americo Lopes. *Multi-Perspective Challenges on Collaborative Networks Business Environment*. **Collaborative Networks and their Breeding Environments**. New York: Springer, 2005. Disponível em: <http://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F0-387-29360-4_3.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

CHRISLIP, David D. **The collaborative leadership fieldbook: a guide for citizens and civic leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CRÛNE, Carmela. **Participação cidadã na gestão pública**: a experiência da escola de samba de Mangueira. São Paulo: Saraiva, 2012.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1979.

DELGADO, Anna Karenina. Chaves. O carnaval como elemento identitário e atrativo turístico: análise do Projeto Folia de Rua em João Pessoa (PB). **Revista de cultura e Turismo (CULTUR)**. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano6-edicao4/2.carnaval.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2014.

DENZIN, Normank; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, Normank.; LINCOLN, Yvonna S. *Handbook of Qualitative Research*. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DURIAU, Vicent J., REGER, Rhonda K.; PFARRER, Michael D. A content analysis of the content analysis literature in organization studies: research themes, data sources, and methodological refinements. **Organizational Research Methods**, v.10, n.1, p. 5-34, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

ESPÍRITO SANTO. Liga Espírito Santense das Escolas de Samba – LIESES. **Regulamento do carnaval 2016**. Grupo A. Disponível em: <http://www.vivasamba.com.br/wa_files/regulamento_acesso.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ESPÍRITO SANTO. Liga Independente das Escolas de Samba do Grupo Especial – LIESGE. **Regulamento do carnaval 2016**. Grupo Especial. Disponível em: <http://www.vivasamba.com.br/wa_files/regulamento_especial.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2016.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emilio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

FUNG, Archon; WRIGHT, Erik Olin. *Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance*. **POLITICS & SOCIETY**, v. 29, n. 1, p. 5-41, mar. 2003. Disponível em: <http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/deepening%20democracy%20innovations%20in%20empowered%20participatory%20governance_Fung.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2016.

FURTADO, C. **Cultura e Desenvolvimento em época de crise**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GAZETA ONLINE. **Prefeitura de Vitória pede ajuda para realizar o Carnaval 2016**. Disponível em: <http://www.gazetaonline.com.br/_conteudo/2015/09/noticias/cidades/3907999-

prefeitura-de-vitoria-pede-ajuda-para-realizar-o-carnaval-2016.html>. Acesso em: 05 jul. 2016.

GETZ, Donald. Why festivals fail. **Event Management**, v.7, n.4, p.209-219, 2002.

GETZ, Donald. The nature and scope of festival studies. **International Journal of Event Management Research**, v.5, n.1, p. 1-47, 2010.

GETZ, Donald; ANDERSSON, Tommy. Festival stakeholders: exploring relationships and dependency through a four-country comparison. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v.34, n.4, p.531-556, 2010.

GETZ, Donald; FRISBY, Wendy. Developing a municipal policy for festivals and special events. **Recreation Canada**, v.19, n.4, p. 38-44, 1991.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLOBO.COM. **Lieses divulga preços dos ingressos do Carnaval de Vitória 2016**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/espirito-santo/noticia/2015/10/lieses-divulga-precos-dos-ingressos-do-carnaval-de-vitoria-2016.html>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7 ed. São Paulo: Nacional, 1979.

GRAEBNER, Melissa E., MARTIN, Jeffrey A.; ROUNDY, Philip T. Qualitative data: cooking without a recipe. **Strategic Organization**, v.10, n.3, p. 276-284, 2012.

HARTLEY, Jean. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian. (Eds.) **Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide**. London: Sage, 1997.

HARTLEY, Jean. **Creative Industries**. London: Blackwell, 2005.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In: DENZIN, Normank; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994

HOLLANDA, Bernardo Borges. Buarque de. País do carnaval! País do carnaval? (Uma apresentação alentada ao dossiê: carnavais & organizações). **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 99-109, 2013.

HOWKINS, John. **The Creative Economy**: how people make money from ideas. London: Penguin UK, 2002.

IDEIES. **Mapeamento da indústria criativa no Espírito Santo**. Disponível em: <http://www.sistemafindes.org.br/download/2015/2015_estudo_industria_criativa_no_es.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2016.

JAIMANGAL-JONES, Dewi. Utilising ethnography and participant observation in festival and event research. **International Journal of Event and Festival Management**, v.5, n.1, p. 39-55, 2014.

JEFFCUTT, P. Management and the creative industries. **Studies in Culture, Organizations and Society**, v.6, n.2, p. 123-127, 2000.

KIRK, Jerome; MILLER, Marc L. **Reliability and Validity in Qualitative Research**. London: Sage, 1986.

LEECH, Nancy L.; ONWUEGBUZIE, Anthony J. An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. **School Psychology Quarterly**, v.22, n.4, p. 557-584, 2007.

LIMA, Bruno Chaves Correia. et al. **Economia criativa no Ceará**: um estudo da institucionalização do campo do humor. Trabalho apresentado no XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1989.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2016.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

MACHADO, Rosi Marques. Da indústria cultural à economia criativa. **Revista ALCEU**, v. 9, n. 18, p. 83-95, 2009. Disponível em: <[http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu%2018_artigo%206%20\(pp83%20a%2095\).pdf](http://revistaalceu.com.puc-rio.br/media/Alceu%2018_artigo%206%20(pp83%20a%2095).pdf)>. Acesso em 22 set. 2014.

MACKELLAR, Joanne. Participant observation at events: theory, practice and potential. **International Journal of Event and Festival Management**, v.4, n.1, p. 56-65, 2013.

MAIR, Judith.; WHITFORD, Michelle. An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends. **International Journal of Event and Festival Management**, v.4, n.1, p.6-30, 2013.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Martin Claret, 2012.

MARINHO, Helena. Economia criativa: abordagem conceitual e dinâmica da MPE. In: CALABRE, Lia (org.). **Políticas culturais**: informações, território e economia criativa. São Paulo: Itaú Cultural, 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MILAN, Willyan Wilson; TIOSSI, Fabiano Martin. Da administração patrimonial à administração pública gerencial: o processo de gestão. **Revista FUNEC Científica – Multidisciplinar**, Santa Fé do Sul (SP), v. 1, n. 2, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.funecsantafe.edu.br/SeerFunec/index.php/rfc/article/viewFile/33/24>>. Acesso em: 13. nov. 2014.

MONTEIRO, Lucas. **Carnaval capixaba**: histórias, honras e glórias. Serra – ES: Ed. do Autor, 2010.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa qualitativa**: Características, Usos e Possibilidades. São Paulo, v.1, n. 3, 2. Sem./1996. Disponível em: <http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf>. Acesso em: out. 2014.

NOY, Chaim. Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. **International Journal of social research methodology**, v.11, n.4, p. 327-344, 2008.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (org.). **Teorias e políticas da cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. Disponível em: <<https://www.repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/139/4/Teorias%20e%20politicass%20da%20cultura.pdf#page=97>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45. n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

PEREIRA, Margarida. Da governança territorial à governança colaborativa: uma agenda para o futuro do desenvolvimento regional. **Revista DRd – Desenvolvimento Regional em debate**, Mafra (SC), v. 3, n. 2, p. 52-65, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/493/366>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

PREFEITURA DE VITÓRIA. **Carnaval**. Vitória, 2014. Disponível em: <<http://www.vitoria.es.gov.br/turista/carnaval>>. Acesso em: 11 set. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA. **Boletim do Turismo**: Carnaval 2016. [Vitória, 2016].

PRESTES FILHO, Luiz Carlos. **Cadeia produtiva da economia do carnaval**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2009.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RISÉRIO, Antonio. Carnaval: as cores da mudança. **Afro-Ásia**, v.16, n.1, p. 90-106, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

RYAN, Claire M. *Leadership in collaborative policy-making: an analysis of agency roles in regulatory negotiations*. **PolicySciences**, Amsterdam, v. 34, p. 221-245, 2001. Disponível em: <<http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Archives/Courses%202010/Decision%20Making%202010/Articles/Ryan%20-%20Leadership%20in%20collaborative%20policy%20making.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

RYAN, Gery W.; BERNARD, H Russell. (2003). Techniques to identify themes. **Field Methods**, v.15, n.1, p. 85-109, 2003.

SANDFORT, Jodi; MILWARD, H. Brinton. Collaborative service provision in the public service. In: **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

SANTOS, Fernando Burgos Pimentel dos. Carnaval e administração pública: o papel dos governos locais na configuração das festas. **Cultura e arte popular**, v.7, n.2, p. 61-74, 2010.

SCOTT, Allen J. **Social Economy of the Metropolis**: cognitive-cultural capitalism and the global resurgence of cities. Oxford: Oxford University Press, 2008.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p.347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

SECRETARIA DE ECONOMIA CRIATIVA (Brasil). **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/documents/10913/636523/PLANO+DA+SECRETARIA+D+A+ECONOMIA+CRIATIVA/81dd57b6-e43b-43ec-93cf-2a29be1dd071>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

SECRETARIA DE TURISMO DO ESPÍRITO SANTO (Espírito Santo). **Pesquisa de fluxo turístico – Carnaval 2012**. Espírito Santo, 2012. Disponível em:

- <http://www.neit.es.gov.br/download/Pesquisa_de_Fluxo_Turistico_de_Carnaval_2012.pdf>. Acesso em: 21 set. 2014.
- SEN, Amartya. How does culture matter? In: Rao, Vijayendra., Walton, Michael. (Eds.) *Culture and Public Action*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.
- SPRADLEY, J. **Participant Observation**. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1980.
- STAKE, R. Case studies. In: Denzin, N.; Lincoln, Y. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora LTC – Livros técnicos e científicos, 1999.
- THROSBY, D. Culture, economics and sustainability. **Journal of Cultural Economics**, v.19, n.3, p. 199-206, 1995.
- TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.
- TURETA, César; DE ARAÚJO, Bruno Félix Von Borell. Escolas de Samba: trajetórias, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, 2013.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2011.
- UNESCO. **Creative economy**: Report 2008. Nova York: United Nation, 2009.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD)*. **Creative Economy Report 2010**. Geneva: UNCTAD, 2010. Disponível em: <http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DE PESQUISADORA

Ao **Gabinete da Secretaria de Cultura**
Prefeitura Municipal de Vitória
Palácio Municipal Jerônimo Monteiro
Avenida Marechal Mascarenhas de Moraes, 1927
Bento Ferreira, Vitória, ES
CEP: 29.050-945

Assunto: **Pesquisa Institucional**

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos a pesquisadora **Ilane Coutinho Duarte Lima¹**, regularmente matriculada no Curso de Mestrado em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), cujo projeto de pesquisa está intitulado como **Gestão Colaborativa de Festivais Criativos: O Caso da Produção do Carnaval em Vitória-ES**.

A pesquisa tem como objetivo analisar o processo de colaboração entre os diferentes atores organizacionais envolvidos na produção do carnaval. A premissa básica da pesquisa é que a produção desta importante festa popular trata-se de um empreendimento coletivo que requer a colaboração de diversas organizações públicas, privadas e da sociedade civil, que se envolvem de diferentes formas para que a festa aconteça todos os anos da cidade.

Neste sentido, venho respeitosamente solicitar a V.S.^a autorização para realizar coleta de dados empíricos por meio de entrevista individual a ser realizada com membros desta importante secretaria de governo.

Informo que a participação nesta pesquisa é voluntária e será resguardada por um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) fornecido a todos os entrevistados garantindo-lhes que as informações não serão utilizadas em prejuízo desta instituição e/ou das pessoas envolvidas, inclusive na forma de danos à estima, prestígio e/ou prejuízo econômico e/ou financeiro.

A pesquisa está sendo coordenada pelo Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa, no âmbito das atividades do Núcleo de Estudos sobre Práticas em Organizações (NEPRO), situado no Prédio ED VIII, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE/UFES), Campus Goiabeiras, Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, 29075-910, Vitória, ES.

Na oportunidade, certos de sua colaboração nesta pesquisa acadêmica, apresentamos nosso mais sinceros agradecimentos.

Vitória, ES, 12 de junho de 2017.

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

Orientador do pesquisa

¹ Contatos com a pesquisadora: (27) XXXXX-5370 / E-mail: ilanecoutinho3@gmail.com

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO E LIVRE ESCLARECIMENTO

PROJETO: GESTÃO COLABORATIVA DE FESTIVAIS CRIATIVOS: O CASO DA PRODUÇÃO DO CARNAVAL EM VITÓRIA-ES

OBJETIVO: Analisar o processo de colaboração entre os diferentes atores organizacionais envolvidos na produção do carnaval em Vitória-ES.

Esta pesquisa é orientada pela Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa e realizada pela aluna **ILANE COUTINHO DUARTE LIMA**, regularmente matriculada no Curso de Mestrado em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

A coleta de dados se dará por meio de entrevista individual.

Por intermédio deste termo é lhe garantido:

1. Solicitar a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta pesquisa;
2. Supressão de nomes no estudo e a confidencialidade das falas;
3. Ampla possibilidade de negar-se a responder quaisquer perguntas;
4. Opção de solicitar que determinadas falas ou declarações sejam excluídas;
5. Sua participação nesta entrevista é optativa e a qualquer tempo poderá desistir de participar, o que não lhe acarretará qualquer penalidade;
6. Os dados desta pesquisa serão divulgados exclusivamente em trabalhos científicos observando-se o cumprimento das normas técnicas e cuidados éticos;
7. Contatos com a pesquisadora: (27) XXXXX-5370 / E-mail: ilanecoutinho3@gmail.com

Ilane Coutinho Duarte Lima

Mestranda

Prof. Dr. Alexandre Reis Rosa

Orientador

Eu, _____

RG/CPF _____, abaixo assinado, declaro estar ciente das informações constantes neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, que uma cópia deste ficará retida pela pesquisadora que o guardará em sigilo.

Vitória, ___ de _____ de 2017.

Assinatura do(a) participante

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1) CONDIÇÕES INICIAIS E DESENHO INSTITUCIONAL

- 1.1) Que estruturas foram criadas para administrar o Carnaval nos últimos anos?
- 1.2) Quais agências governamentais e órgãos participam no planejamento e operação do Carnaval? Qual das pessoas que você mencionou participa efetivamente?
- 1.3) Que agências privadas participam no planejamento e operação do Carnaval? Qual das pessoas que você mencionou participa efetivamente?
- 1.4) Que entidades cidadãs ou associações voluntárias participam no planejamento e operação do Carnaval? Qual das pessoas que você mencionou participa efetivamente?
- 1.5) Você pode indicar as três entidades mais importantes no planejamento e operação do Carnaval? Por quê?
- 1.6) Você pode indicar as três entidades menos importantes no planejamento e operação do Carnaval? Por quê?
- 1.7) Por que sua organização participa do Carnaval?
- 1.8) O que sua organização ganha com a participação no Carnaval?
- 1.9) Em que custos incorrerá a sua organização participando no Carnaval?

2) PROCESSO DE COLABORAÇÃO

2.1) Gestão Coletiva do Carnaval - Geral

- 2.1.1) Como são registradas as decisões / acordos adotados no processo de planejamento?
- 2.1.2) O que dificulta a colaboração entre os vários organismos no Carnaval?
- 2.1.3) Existe algum conflito entre as agências e organizações que lidam com o Carnaval? Em caso afirmativo, forneça alguns exemplos descrevendo o evento, o que motivou o conflito e como o conflito foi resolvido.
- 2.1.4) Quais são os interesses comuns compartilhados pelos diferentes participantes?

2.2) Gestão Coletiva do Carnaval - Organização Própria

- 2.2.1) Quais são as principais questões ou problemas que você e / ou sua organização experimentam ou durante seu trabalho no Carnaval?

2.2.2) Você percebe que os interesses de sua organização diferem dos interesses dos outros participantes? Em caso afirmativo, forneça exemplos.

2.2.3) A sua organização encontra algum problema em trabalhar com outras entidades durante o Carnaval? Se sim, descreva-os, por favor.

2.2.4) Que fatores tornam difícil para você (ou sua organização) trabalhar com outra organização para administrar o Carnaval?

3) Resultados

3.1) Como você sabe que Carnaval tem sido bem sucedido? Como isso é avaliado? Quem realiza a avaliação?

3.2) Como você avalia se sua organização contribuiu para o sucesso do Carnaval?

3.3) O que você acha que contribui mais para a administração bem sucedida do Carnaval?

4) Liderança facilitadora

4.1) Qual pessoa foi crucial para o sucesso do Carnaval deste (ou do passado) ano(s)? Por que?

4.2) Você reconhece que há um líder no planejamento e operação do Carnaval que é capaz de se envolver de forma colaborativa? Em caso afirmativo, quais as características dessa pessoa?

4.3) Você se lembra de algum exemplo de "falta de liderança" na gestão do Carnaval? Você pode descrever quais foram as consequências?

4.4) Você reconhece alguma competição por liderança dentro da gestão do Carnaval?

5) Recomendações

5.1) Quais os conselhos ou recomendações que você pode fazer para melhorar o planejamento e a gestão do Carnaval, de modo a assegurar o seu sucesso nos próximos anos.