

Think Work

FORWARD

Tem gestão na batucada

Fotos: Kelly Ferreira

Por  Simone Costa

Virou lugar-comum dizer que o ano no Brasil começa depois do carnaval. Enquanto uns torcem o nariz por considerar a festa um atraso, a economia agradece. Só na cidade de São Paulo, a folia movimentou quase 3 bilhões de reais em 2023, segundo o Observatório de Turismo e Eventos da SPTuris, empresa da prefeitura. Do total, 201,6 milhões de reais foram injetados em apenas três dias pelo público que assistiu aos desfiles do grupo especial e a apresentação das campeãs no Sambódromo do Anhembi.

É um negócio rentável. E, como todo empreendimento, o carnaval também precisa ser bem administrado para trazer resultados positivos. Nas escolas de

samba, o planejamento de um desfile começa logo depois que o outro termina.

Quando o assunto é gestão, a Mocidade Alegre, campeã do carnaval paulistano em 2023, tornou-se referência para outras escolas e inspira até companhias tradicionais. Desde 2004, quando encerrou um jejum de 23 anos, acumula sete títulos e se manteve no pódio entre as três primeiras equipes em 16 dos 20 campeonatos dos quais participou.

Para entender a fórmula por trás desses resultados, a **Think Work** conversou com **Solange Cruz, presidente da Mocidade Alegre** desde 2003. “As cores da Mocidade são vermelho e verde, mas gosto de trabalhar no azul”, diz a presidente sobre as finanças do grupo.



Estrutura do samba

Uma escola de samba tem um organograma parecido com o de uma empresa tradicional. Na Mocidade Alegre, a estrutura conta com presidente, vice-presidente, diretor-geral de carnaval e direção de carnaval.

O papel do diretor-geral é amplo. É ele quem observa todo o desenvolvimento do enredo a fim de garantir que a escola busque nota máxima nos quesitos de julgamento. Já a direção de carnaval é composta por um grupo de oito pessoas que, reunindo-se semanalmente, atuam como o conselho executivo de uma organização. Há ainda o carnavalesco, profissional contratado para criar o enredo que será levado à avenida.

Além disso, a escola conta com um time de lideranças voluntárias. São 25 líderes encarregados de monitorar desde a construção dos carros alegóricos até sua passagem pela avenida.

E há outros 80 comandantes, cuja missão é preparar os cerca de 2.500 desfilantes. “Há os fiéis à escola e há os foliões que compram a fantasia, participam de alguns ensaios e aparecem no dia do desfile. A maioria é um público rotativo”, diz Solange. O trabalho dessas

lideranças vai desde cativá-los para que participem dos ensaios, mantê-los informados sobre o cronograma do evento, até acompanhar o andamento da confecção, venda e a entrega de fantasias. No dia do desfile, são os responsáveis pela organização das alas e o desenrolar da escola na avenida.

De toda a equipe, somente a presidente se dedica integralmente à escola. Sua rotina se dá na sede administrativa da Mocidade, na Fábrica do Samba, complexo da prefeitura de São Paulo que abriga as 14 escolas do grupo especial. O galpão, de 4.000 metros quadrados de área construída, tem escritório e o chamado “barracão”, que conta com oficinas de serralheria e marcenaria, ateliês de costura para confecção de fantasias e área para modelagem dos carros alegóricos.

Os profissionais que fazem as fantasias e carros alegóricos são contratados temporariamente. Além desses, há outros trabalhadores remunerados: time de canto, técnico de som, pessoal da organização da quadra nos fins de semana e seguranças. Alguns outros segmentos da escola, como a comissão de frente, recebem ajuda de custo.



Organizando as finanças

As escolas e blocos que fazem o carnaval sobrevivem principalmente de verbas públicas da Prefeitura, que, por meio de licitação, escolhe um patrocinador a cada ano.

O desfile das escolas em 2024 contará com uma verba da Secretaria Municipal de Turismo de 14,8 milhões de reais. O montante é dividido entre as 33 agremiações filiadas à Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo – 14 do grupo especial – e outras 64 escolas de bairro e blocos. Outros 49 milhões de reais vêm da pasta da Cultura como cachê artístico, incluindo o prêmio às cinco escolas campeãs, três do grupo especial e duas dos grupos de acesso.



Solange Cruz, presidente da Mocidade Alegre, e seus tradicionais terços

A Mocidade Alegre embolsou pouco mais de 82 mil reais como prêmio de campeã do grupo de elite, em 2023. Solange e sua equipe devem administrar o dinheiro, que cai em parcelas ao longo do ano. O dinheiro varia a cada ano e não há uma data certa para entrar em caixa.

O orçamento público é suficiente para entregar o desfile, mas a presidente precisa buscar outros investimentos para pagar o resto das contas, como água, luz e segurança dos espaços que ocupa.

Assim como em outras escolas, a Mocidade Alegre amplia o caixa com a venda de fantasias e ingressos para ensaios na quadra. Mantém ainda um grupo para apresentações em festas e eventos, e atrai ações de marketing e patrocínios de empresas privadas. Solange também é contratada pelo mercado corporativo para dar palestras e *workshops* sobre gestão e liderança.

“Com a chegada do período pós-carnaval, preciso ter um saldo para trabalhar até entrar verba novamente. Só assim para manter a escola saudável, respirando sem ajuda de aparelhos, e tocar o próximo carnaval, já em março”, diz Solange. Isso significa, entre outras coisas, negociar na hora de comprar itens que a escola precisa. Quando chegam os orçamentos de produtos para fantasias, por exemplo, e a presidente percebe que o valor está muito acima da última compra, ela mesma liga para o fornecedor e negocia o preço.



Gestão de crise

O calendário das escolas de samba começa com a definição do enredo, a escolha do samba-enredo (na Mocidade, é feita por meio de concurso, em algumas agremiações, é composto sob encomenda), o lançamento das fantasias e o período de ensaios na quadra ou na rua, que podem se prolongar de outubro a fevereiro, duas vezes por semana.

No decorrer do período, a escola precisa estar preparada para lidar com eventuais crises. Na Mocidade, um grupo de oito voluntários, que compõe a direção de carnaval, é quem fica atento a isso. Semanalmente, o time se reúne para fazer um *check list* do que já foi feito e das próximas etapas. E é ele quem entra em ação quando algo sai fora do planejado. “Além da reunião presencial, trocamos ideias diariamente por aplicativo de mensagem”, diz Solange. Graças à comunicação intensa, a equipe consegue resolver os imprevistos.

O problema pode ser desde a saída inesperada de alguém do elenco até algo que aconteça já na passarela do samba. Em suas palestras, Solange gosta de exemplificar como faz a gestão das crises contando um caso especial.

Em 2011, o eixo de um dos carros alegóricos quebrou e, na hora H, não saiu da concentração. A falha poderia fazer com que a Mocidade fosse rebaixada. Sob pressão, a direção de carnaval apostou em uma solução arriscada. Naquele ano, a decisão de quem comandava o andamento do desfile foi não insistir em colocar o carro na avenida. A saída foi mover para frente os componentes que vinham logo atrás do carro, tentando não deixar espaços em branco no asfalto nem provocar atrasos que tirassem pontos da escola. A Mocidade Alegre acabou em sétimo lugar no *ranking*, mas manteve-se invicta no grupo especial.

No ano seguinte, 2012, há poucos dias do carnaval, o barracão da Mocidade pegou fogo. O incêndio destruiu parte de carros e fantasias e queimou até o dinheiro arrecadado no final de semana durante o ensaio de quadra. Mas bastou um chamado da presidente para que muitos componentes se voluntariassem na reconstrução do desfile. A Mocidade foi campeã do Carnaval de São Paulo.

“Nesses momentos, manter a inteligência emocional é importante”, diz Solange.



Lições de liderança

Solange não tem curso universitário nem formação em administração, mas faz um MBA a cada carnaval. Fora administrar as finanças da escola, é mestre em motivar seu pessoal – um dos motivos para ser convidada a dar palestras.

Em um dos últimos ensaios antes do desfile de 2024, ela conectou a história da Mocidade aos seus integrantes: “Entendam o que é a força dessa comunidade do bairro do Limão. O que é a força dessa agremiação, o que é a história dessa escola. Vejam tudo que a gente construiu. Enquanto eu falo tudo o que a gente construiu, é o que cada um de vocês construiu. Eu sou mera figurante. Vocês são demais, acreditem. Façam o diferencial. Vamos com tudo porque a gente tem condições pra isso”.

No dia do desfile, Solange é vista com vários terços nas mãos. Ela também mantém rituais para incentivar as equipes. Um deles é o grito de guerra repetido ao final dos encontros: “A vitória vem da luta, a luta vem da força e a força da união”. Outra atitude é destacar para

as lideranças o perfil multicampeão da Mocidade Alegre, sem deixar de lembrar que não há espaço para arrogância nem para clima de “já ganhou”. “Carnaval se ganha na pista”, diz.

Solange acompanhou de perto a evolução do carnaval em São Paulo. Seu pai, Carlos Cruz, fundou um bloco para brincar a folia na década de 50 junto com os irmãos Juarez e Salvador. Com a oficialização dos desfiles na cidade, os três decidiram transformar a Mocidade Alegre em escola de samba, em setembro de 1967.

Desde então, a escola conquistou 11 títulos, assim como Nenê de Vila Matilde, e fica atrás apenas de Vai-Vai, que tem 15. Contudo, a Nenê foi rebaixada e está hoje no grupo de acesso; e a segunda acaba de voltar para o especial, depois de enfrentar problemas administrativos. “Antigamente, a gente mesmo pegava um pedaço de pano e costurava as fantasias. Hoje, as escolas têm de se atualizar”, afirma Solange. É um desafio comum a todos os líderes.

“**Não estudei administração numa sala de aula, aprendi na escola de samba, buscando não repetir erros do passado.**”

Solange Cruz,
presidente da Mocidade Alegre



Vamos juntos?

Enfrentar imprevistos, maximizar a rentabilidade, estruturar processos e buscar a produtividade ideal são desafios universais para todas as organizações. Portanto, por que não investigar como outros setores, como o do carnaval, abordam essas questões e buscar soluções?

Se a crença popular é de que o ano só começa após fevereiro, esta edição da **Think Work** começa depois de preparar (ou inspirar) todos para o que está por vir. Em 2024, com a crescente incerteza global, espera-se que mais líderes adotem uma postura

reativa, buscando reduzir custos e questionando mais os investimentos. A habilidade de utilizar argumentos sólidos – respaldados por dados e cases – será essencial para navegar no ano que se inicia. No fim, é a rotina de colocar quase 3 mil integrantes numa avenida.



Tatiana Sendin
Founder e Editora chefe

Think Work

tatiana@thinkworklab.com



Sobre:

A **Think Forward** é uma newsletter sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.

Essa newsletter foi encaminhada para você e você gostaria de assinar?

Clique aqui



Think Work

FORWARD