

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA — UDESC**  
**CENTRO DE ARTES, DESIGN E MODA — CEART**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MODA — PPGMODA**  
**MESTRADO EM DESIGN DE VESTUÁRIO E MODA**  
**(MODALIDADE PROFISSIONAL)**

**AMANDA ZUFFO NICOLEIT DOS SANTOS**

**MODELO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRESERVAÇÃO DOS SABERES**  
**DA PRODUÇÃO DE FANTASIAS DE ESCOLAS DE SAMBA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

**AMANDA ZUFFO NICOLEIT DOS SANTOS**

**MODELO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRESERVAÇÃO DOS SABERES  
DA PRODUÇÃO DE FANTASIAS DE ESCOLAS DE SAMBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design de Vestuário e Moda como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Design de Vestuário e Moda, área de concentração Moda e sociedade do Centro de Artes, Design e Moda – Ceart, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.  
Orientadora: Prof. Dra. Icléia Silveira

**FLORIANÓPOLIS**

**2024**

**AMANDA ZUFFO NICOLEIT DOS SANTOS**

**MODELO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PRESERVAÇÃO DOS SABERES  
DA PRODUÇÃO DE FANTASIAS DE ESCOLAS DE SAMBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Design de Vestuário e Moda como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Design de Vestuário e Moda, área de concentração Moda e sociedade do Centro de Artes, Design e Moda – Ceart, da Universidade do Estado de Santa Catarina – Udesc.  
Orientadora: Prof. Dra. Icléia Silveira

**BANCA EXAMINADORA**

Icléia Silveira - Doutora  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Membros:

José Alfredo Beirão Filho - Doutor  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

João Gustavo Martins Melo de Sousa - Doutor  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Florianópolis, 26 de Julho de 2024.

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da  
Biblioteca Universitária Udesc,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

dos Santos, Amanda

MODELO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO :  
PRESERVAÇÃO DOS SABERES DA PRODUÇÃO DE  
FANTASIAS DE ESCOLAS DE SAMBA / Amanda dos Santos. --  
2024.

165 p.

Orientadora: Icleia Silveira  
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Artes, Design e Moda, Programa de  
Pós-Graduação Profissional em Design de Vestuário e Moda,  
Florianópolis, 2024.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Fantasia. 3. Produção. 4. Escola  
de Samba. 5. Carnaval. I. Silveira, Icleia. II. Universidade do Estado  
de Santa Catarina, Centro de Artes, Design e Moda, Programa de  
Pós-Graduação Profissional em Design de Vestuário e Moda. III.  
Titulo.



A Dona Elza Augusta Nicoleit (em  
memória) por me mostrar que é possível  
costurar histórias!

## **AGRADECIMENTOS**

Escrever os agradecimentos desta dissertação que foi parte tão relevante da minha vida nesses dois anos é reencontrar a historiadora. Agradecer é sem dúvida um ato de memória. Agradeço aqui tentando rememorar os afetos que tornaram possível a escrita deste texto.

Início agradecendo a Universidade do Estado de Santa Catarina, instituição de ensino público, gratuito e de excelência. Financiadora desta pesquisa e espaço fundamental de minha formação.

À minha orientadora, Icléia Silveira, pela dedicação, paciência e respeito durante o percurso. Seu afeto e resiliência no fazer docente são exemplos para os profissionais da área.

Aos membros da banca, por aceitarem participar deste momento. José Alfredo Beirão pelo incentivo e entusiasmo na construção do projeto de entrada no programa. João Gustavo Melo pela dedicação, essa pesquisa só foi possível pela sua generosidade de abrir portas e indicar caminhos. Seu entusiasmo e entrega no fazer e estudar carnaval são exemplo e inspiração para jovens pesquisadores desta arte.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Moda pelas excelentes aulas. Aos professores do departamento de História, em especial Caroline Jaques Cubas e Luiz Felipe Falcão, por me ensinarem a ver mundos diversos e a perceber que todo canto é impregnado de humanidade.

Às colegas de curso Paula, Ana, Thay, Manu, Angele, este momento nas nossas vidas foi só uma transição. À Tau, que se tornou amiga, companheira de trabalho, consultora para as minhas eternas dúvidas sobre o universo da Moda, sem dúvidas tu foste a mais grata surpresa nessa trajetória.

A Christian e Fernando, companheiros de carnaval e de vida, obrigada pela escuta carinhosa, pelas trocas, pelo incentivo, pelas noites de desfile e de barracão.

A Willian Tadeu pela parceria e troca no último carnaval e pela escuta gentil durante esses dois anos.

A Fernanda Zacouteguy, que na falta de palavras que deem conta de expressar a profundidade da amizade e a importância dos seus conhecimentos para o que sei e o que consegui escrever sobre carnaval, minha mais profunda e eterna reverência.

A Ana e André, João e Tamara, Fernanda e Darlan, pelas noites de conversa, pelos jantares e cerimônias do chá, estes momentos foram essenciais para tornar o processo possível.

A todas as Zuffos e Nicoleits por me mostrarem a relevância da independência, a força dos laços afetivos entre mulheres, eu sou a primeira, mas certamente não serei a última mestra dessa família.

Ao meu irmão, Arthur, por entender a importância deste momento para mim e assumir tantas responsabilidades que mantiveram nossa família em pé.

Aos meus pais, Elis Regina Zuffo e Rogério dos Santos, por acreditarem no estudo como caminho, obrigada pelas renúncias, pelo esforço, por mesmo sem entender o que eu estudava, acreditaram em mim. Espero conseguir orgulhá-los.

A Rafael Muniz de Moura, meu companheiro de vida e de carnavais, esse texto também é seu. Sem sua dedicação, incentivo e carinho não seria possível. E óbvio, obrigada pelas inúmeras revisões. Amo-te!

Finalmente dedico esse texto a Elza Augusta Nicoleit (em memória), a primeira narradora da minha vida. Com a senhora descobri que tramas se tecem em fios e em palavras.



## RESUMO

Este estudo se constrói na fronteira entre a academia e a comunidade, buscando entrelaçar os saberes das Escolas de Samba sobre a produção de seus figurinos e metodologias da gestão de conhecimento construídas dentro do ambiente acadêmico. Assim, o objetivo desta dissertação é sistematizar os procedimentos relativos à gestão da produção de figurinos de escolas de samba para a preservação dos conhecimentos tácitos e explícitos aplicados. Com o auxílio das metodologias da Gestão do Conhecimento é possível cartografar, codificar, registrar, arquivar e sistematizar os saberes de forma a torná-los acessíveis à comunidade carnavalesca. Para tanto, o estudo estará ancorado nas teorias de Gestão do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008); nos pensamentos de Felipe Ferreira (2012) sobre a construção, transformação e manutenção das Escolas de Samba; nos estudos de Treptow (2016) sobre o processo de produção do produto de moda; e por fim nos estudos de Magalhães (1997) sobre a construção prática dos desfiles das Escolas de Samba. A pesquisa se classifica como sendo de natureza aplicada. Quanto ao problema, de pesquisa qualitativa e descritiva em relação ao seu objetivo. Dentre os procedimentos técnicos, será realizado levantamento bibliográfico a partir de livros, artigos e periódicos. A produção de dados da pesquisa de campo acontecerá por meio de registros etnográficos, entrevistas e questionários tendo como objetivo compreender o cenário geral das Escolas de Samba da Região da Grande Florianópolis e de seus processos de planejamento, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção das fantasias. O produto desta dissertação consiste em um modelo conceitual para a Gestão do Conhecimento na produção de fantasias de ala de Escola de Samba, busca melhorar a comunicação e otimizar o trabalho entre os profissionais de planejamento, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Fantasias. Produção. Escola de samba. Carnaval.

## **ABSTRACT**

This study is built on the border between academia and the community, seeking to intertwine the knowledge of Samba Schools about the production of their costumes and knowledge management methodologies built within the academic environment. Thus, the objective of this dissertation is to systematize the procedures related to the management of the production of samba school costumes to preserve the tacit and explicit knowledge applied. With the help of Knowledge Management methodologies, it is possible to map, code, record, archive and systematize knowledge in order to make it accessible to the carnival community. To this end, the study will be anchored in the knowledge management theories of Nonaka and Takeuchi (2008); in the thoughts of Felipe Ferreira (2012) on the construction, transformation and maintenance of Samba Schools; in Treptow's (2016) studies on the fashion product production process; and finally in the studies by Magalhães (1997) on the practical construction of Samba School parades. The research is classified as being of an applied nature. Regarding the problem of qualitative and descriptive research in relation to its objective. Among the technical procedures, a bibliographical survey will be carried out from books, articles and periodicals. The production of field research data will take place through ethnographic records, interviews and questionnaires with the aim of understanding the general scenario of Samba Schools in the Greater Florianópolis Region and their planning, creation, development, production and post-production processes. of fantasies. The product of this dissertation consists of a conceptual model for Knowledge Management in the production of Samba School wing costumes, seeking to improve communication and optimize work between planning, creation, development, production and post-production professionals.

**Keywords:** Knowledge management. Costumes. Production. Samba school. Carnival.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação da pesquisa.....	21
Figura 2 – Fundamentação teórica.....	23
Figura 3 – Etapas para a construção de alegorias.....	32
Figura 4 – Planejamento do produto de Moda.....	35
Figura 5 – Processo de Desing.....	38
Figura 6 – Etapas de desenvolvimento do produto.....	41
Figura 7 – Desenvolvimento de fantasias de carnaval.....	45
Figura 8 – Promoção e comercialização do produto de moda.....	48
Figura 9 – Pirâmide – Dados > Informação > Conhecimento.....	54
Figura 10 – Quatro modos de conversão do conhecimento.....	62
Figura 11 – Modelo para o compartilhado de conhecimento.....	67
Figura 12 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento proposto por Li, Yang e Zhang (2016) .....	71
Figura 13 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento.....	76
Figura 14 – Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento.....	81
Figura 15 – As sete dimensões da gestão do conhecimento.....	82
Figura 16 – Caminho metodológico.....	86
Figura 17 – Etapas da pesquisa etnográfica.....	90
Figura 18 – Categorias e subcategorias de análise.....	95
Figura 19 – Cronograma construído para o desfile de 2024.....	110
Figura 20 – Modelo conceitual para gestão do conhecimento das fantasias de ala de Escola de Samba.....	120
Figura 21 – Fluxograma das etapas de produção de fantasia de ala de Escola de Samba.....	127
Figura 22 – Fluxograma planejamento de produção de fantasia de ala de Escola de Samba.....	130
Figura 23 – Fluxograma do processo de criação das fantasias de ala para Escola de Samba.....	139
Figura 24 – Fluxograma doo processo de desenvolvimento das fantasias de ala para Escola de Samba.....	144
Figura 25 – Fluxograma do processo de produção de fantasias de ala.....	149
Figura 26 – Fluxograma da pós-produção da fantasia de ala de escola de	

samba.....154



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características de Dados > Informação > Conhecimento.....	55
Quadro 2 – Tipos de conhecimento.....	57
Quadro 3 – As dimensões do conhecimento tácito.....	59
Quadro 4 – Fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento e Soluções.....	66
Quadro 5 – Princípios e ações para gestão de conhecimento.....	74
Quadro 6 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo.....	99
Quadro 7 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo I.....	102
Quadro 8 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo II.....	104
Quadro 9 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo III.....	107
Quadro 10 – Identificação dos conhecimentos.....	120

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.3	OBJETIVOS .....	18
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
1.3.2.1	<i>Objetivos específicos correlacionados a fundamentação teórica .....</i>	<i>18</i>
1.3.2.2	<i>Objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico.....</i>	<i>19</i>
1.4	JUSTIFICATIVA .....	19
1.5	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	20
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1	BREVE HISTÓRICO DA ESCOLAS DE SAMBA: RIO DE JANEIRO E GRANDE FLORIANÓPOLIS .....	24
2.1.1	<b>A cultura do carnaval do Rio de Janeiro (1930 – 2020).....</b>	<b>24</b>
2.1.2	<b>Escolas de Samba na Grande Florianópolis (1960-2020) .....</b>	<b>28</b>
2.2	CARNAVAL DAS ESCOLAS DE SAMBA: SEGMENTOS E QUESITOS.....	29
2.2.1	<b>Comissão de frente .....</b>	<b>29</b>
2.2.2	<b>Mestre Sala e Porta Bandeira .....</b>	<b>30</b>
2.2.3	<b>Alegorias e Adereços .....</b>	<b>31</b>
2.2.4	<b>Enredo .....</b>	<b>33</b>
2.2.5	<b>Samba de Enredo .....</b>	<b>34</b>
2.3	CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONFECÇÃO DOS DESFILES DAS ESCOLAS DE SAMBA .....	34
2.3.1	<b>Planejamento de produto de moda e das fantasias de Escola de Samba</b> <b>35</b>	
2.3.2	<b>Processo de Design .....</b>	<b>38</b>
2.3.3	<b>Desenvolvimento.....</b>	<b>41</b>
2.3.4	<b>Promoção e comercialização .....</b>	<b>47</b>
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	50
2.4.1	<b>Dados, informações e Conhecimentos .....</b>	<b>51</b>
2.4.2	<b>Dimensão tácita do conhecimento .....</b>	<b>57</b>

2.4.3	<b>Dimensão explícita do conhecimento .....</b>	<b>60</b>
2.4.4	<b>Criação do conhecimento: Espiral do conhecimento .....</b>	<b>60</b>
2.4.5	<b>Modos de Conversão do conhecimento.....</b>	<b>62</b>
2.4.6	<b>Compartilhamento do conhecimento .....</b>	<b>64</b>
2.4.6.1	<i>Modelo de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006)...</i>	<i>67</i>
2.4.6.2	<i>Modelo de compartilhamento do conhecimento de Li, Yang e Zhang (2016)</i> .....	<i>71</i>
2.4.7	<b>A gestão do conhecimento na prática.....</b>	<b>72</b>
2.4.7.1	<i>Modelo de gestão do conhecimento baseado em resultados operacionais de Probst, Raub e Romhardt (2002).....</i>	<i>75</i>
2.4.7.2	<i>Modelo de gestão do conhecimento de Perrotti e Vasconcellos (2005) ...</i>	<i>80</i>
2.4.7.3	<i>O Modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005) .....</i>	<i>82</i>
2.5	<b>ASPECTOS DA TEORIA A SEREM APLICADOS NA PROPOSTA DA PESQUISA .....</b>	<b>84</b>
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>86</b>
3.1	<b>CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>87</b>
3.1.1	<b>Quanto à natureza ou finalidade da pesquisa.....</b>	<b>87</b>
3.1.2	<b>Quanto à abordagem do problema .....</b>	<b>87</b>
3.1.3	<b>Quanto aos objetivos .....</b>	<b>87</b>
3.2	<b>TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>87</b>
3.2.1	<b>Etnografia.....</b>	<b>88</b>
3.3	<b>TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>91</b>
3.4	<b>DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>91</b>
3.5	<b>PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>91</b>
3.5.1	<b>Amostras da pesquisa de campo.....</b>	<b>91</b>
3.6	<b>DETALHAMENTO DA PESQUISA.....</b>	<b>92</b>
3.6.1	<b>Primeira etapa: Seleção das agremiações participantes .....</b>	<b>92</b>
3.6.2	<b>Terceira etapa: Construção de caderno de campo .....</b>	<b>93</b>
3.6.3	<b>Quarta etapa: Produção do roteiro de entrevista .....</b>	<b>93</b>
3.6.4	<b>Quinta etapa: Aplicação das Entrevistas .....</b>	<b>94</b>
3.6.5	<b>Sexta etapa: Organização de Informações e Análise de Dados.....</b>	<b>94</b>
4	<b>PESQUISA DE CAMPO – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM ESCOLA DE SAMBA EM FLORIANÓPOLIS E NO RIO DE JANEIRO .....</b>	<b>96</b>

4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ACEITARAM PARTICIPAR DA PESQUISA .....	96
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS AGREMIÇÕES PARTICIPANTES DA PESQUISA	96
4.3	AS POSSIBILIDADES DE PRODUÇÃO DE FANTASIAS DE ALA .....	97
4.3.1	<b>Entrada no universo carnavalesco .....</b>	<b>98</b>
4.3.2	<b>Como se aprende a ser carnavalesco .....</b>	<b>100</b>
4.3.3	<b>Processo criativo.....</b>	<b>103</b>
4.3.4	<b>Processos e arquivamento de dados .....</b>	<b>105</b>
4.4	EMBAIXADA COPA LORD E A EXPERIÊNCIA DO CARNAVAL DE 2024	107
4.4.1	<b>Construção do Cronograma de produção e Planejamento .....</b>	<b>108</b>
4.4.2	<b>Processo Criativo .....</b>	<b>110</b>
4.4.3	<b>Desenvolvimento das fantasias de ala .....</b>	<b>111</b>
4.4.4	<b>Produção.....</b>	<b>112</b>
4.5	ENTRECRUZAMENTO ENTRE RIO DE JANEIRO E FLORIANÓPOLIS	112
4.5.1	<b>Financiamento dos desfiles das Escolas de Samba e sua implicação na produção de fantasias de ala .....</b>	<b>113</b>
4.5.2	<b>Processo Criativo .....</b>	<b>113</b>
4.5.3	<b>Planejamento e desenvolvimento da Fantasia de ala para Escola de Samba.....</b>	<b>115</b>
4.5.4	<b>Produção de Fantasias de ala no Carnaval de Escola de Samba ....</b>	<b>116</b>
5	<b>PRODUTO – MODELO CONCEITUAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO DA PRODUÇÃO DE FANTASIA DE ALA.....</b>	<b>117</b>
5.1	ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	118
5.1.1	<b>Produção de fantasias de ala de escola de samba .....</b>	<b>118</b>
5.1.2	<b>Metas do conhecimento.....</b>	<b>119</b>
5.1.2.1	<i>Meta Normativa .....</i>	<i>119</i>
5.1.2.2	<i>Meta Estratégica.....</i>	<i>119</i>
5.1.2.3	<i>Meta Operacional .....</i>	<i>120</i>
5.1.3	<b>Identificação dos conhecimentos .....</b>	<b>120</b>
5.1.4	<b>Aquisição de conhecimento .....</b>	<b>121</b>
5.1.5	<b>Desenvolvimento do conhecimento .....</b>	<b>122</b>

<b>5.1.6</b>	<b>Partilha/distribuição do conhecimento .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1.7</b>	<b>Utilização do conhecimento .....</b>	<b>124</b>
<b>5.1.8</b>	<b>Retenção e arquivamento dos conhecimentos .....</b>	<b>124</b>
<b>5.2</b>	<b>FLUXOGRAMA DAS ESTAPAS PARA A PRODUÇÃO DE FANTASIA DE ALA DE ESCOLA DE SAMBA.....</b>	<b>125</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Fluxograma de atividades de planejamentos .....</b>	<b>128</b>
5.2.1.1	<i>Reuniões de Planejamento .....</i>	129
5.2.1.2	<i>Pesquisa.....</i>	131
5.2.1.3	<i>Definição de recursos humanos .....</i>	134
<b>5.2.2</b>	<b>Fluxograma de criação .....</b>	<b>138</b>
5.2.2.1	<i>Inspiração.....</i>	138
5.2.2.2	<i>Desenho .....</i>	141
5.2.2.3	<i>Lista de materiais na criação.....</i>	141
<b>5.2.3</b>	<b>Desenvolvimento das fantasias de ala para Escola de Samba .....</b>	<b>142</b>
5.2.3.1	<i>Modelagem.....</i>	143
5.2.3.2	<i>Prototipagem .....</i>	144
5.2.3.3	<i>Lista de materiais desenvolvimento.....</i>	146
<b>5.2.4</b>	<b>Produção de fantasias de ala de Escola de Samba.....</b>	<b>147</b>
5.2.4.1	<i>Compra.....</i>	148
5.2.4.2	<i>Estrutura.....</i>	149
5.2.4.3	<i>Risco e corte .....</i>	150
5.2.4.4	<i>Montagem da fantasia .....</i>	151
<b>5.2.5</b>	<b>Pós-produção de fantasias de ala de Escola de Samba .....</b>	<b>152</b>
5.2.5.1	<i>Recolhimento das fantasias dos espaços de produção.....</i>	153
5.2.5.2	<i>Embalagem .....</i>	154
5.2.5.3	<i>Entrega.....</i>	155
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>157</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>164</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O carnaval no Brasil é uma festa popular cujas primeiras manifestações e representações simbólicas foram trazidas da Europa. No Brasil, toma novos contornos a partir da relação com as culturas afrodiaspóricas e indígenas, construindo manifestações próprias, como as escolas de samba, tema central desta dissertação.

Este capítulo introdutório apresenta o tema da dissertação, contextualiza o problema de pesquisa, apresenta o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa indicando a sua relevância, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho. O tema está vinculado à linha de pesquisa “Design de Moda e Sociedade”, do Programa de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGModa/Udesc).

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O processo de produção dos desfiles de carnaval, trabalho prévio de concepção e confecção das peças artísticas que vão à avenida, passou por inúmeras mudanças ao longo dos anos, se adaptando à realidade do espetáculo em diferentes períodos. Para o pesquisador Ferreira (2012, p. 166), hoje é possível perceber um certo padrão no início do processo de produção nas escolas do grupo especial do Rio de Janeiro, seguindo a organização básica que inicia com o traçado dos desenhos das alegorias e das fantasias, tendo também como ponto de partida a ilustração artística dos carros alegóricos, ou seja, uma planta baixa com o detalhamento de todos os elementos que vão compor o desfile.

Esse formato, segundo o autor, torna-se hegemônico no período pós-construção do Sambódromo do Rio de Janeiro, em que o desfile passa a necessitar de elementos alegóricos cada vez maiores, para atender a estrutura do novo palco dos desfiles. Junta-se a isso o fortalecimento da transmissão televisiva e a construção do conceito de “maior espetáculo da terra”, elementos que fortalecem a necessidade de uma preocupação com a estética e com a narrativa.

Mesmo com esforços recentes em compreender o complexo processo de produção dos desfiles das escolas de samba do Rio de Janeiro, ainda é latente que as agremiações pouco reflitam ou registrem as suas metodologias de trabalho. Tal reflexão acaba por se tornar algo individual dos profissionais, em que as trocas de

conhecimento passam pelo caráter pessoal das relações, sem o estabelecimento ou a mediação de um espaço institucional.

Os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre a gestão e construção do conhecimento demonstram que há uma necessidade de criar conhecimento organizacional e prevenir a perda de conhecimento. São os indivíduos, não as organizações, que criam conhecimentos a partir das informações, mas se essa informação não for transferida para a organização, ela é mantida apenas no nível individual. A organização não pode criar e gerir o conhecimento sem as pessoas, mas pode apoiar seus processos criativos e organizar um contexto para que, além da geração e aquisição de conhecimentos, estes sejam sistematizados e devidamente registrados em bancos de dados, para serem acessados quando necessário de forma eficiente, compartilhado e utilizado.

Com a sistematização dos conhecimentos e dos procedimentos técnicos das etapas da produção dos desfiles, os participantes deste processo, podem ter à mão uma ferramenta de consulta e de retroalimentação para trabalhos atuais e futuros. Ao organizar a gestão do conhecimento adequada, estas organizações carnavalescas, irão registrar e arquivar seus conhecimentos (tácitos e explícitos) e suas experiências práticas, para construir a memória organizacional, possibilitando a consulta e a aplicação de seus processos criativos, sempre que se fizer necessário.

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em Florianópolis, como no Rio de Janeiro, as agremiações carnavalescas são, em sua maioria, instituições estatutárias, seu quadro diretivo é eleito e não há obrigatoriedade de conhecimento técnico para assumir tais cargos. Nas duas cidades, somam-se ao quadro diretivo profissionais dedicados às funções executivas do carnaval (carnavalescos, costureiras, aderecistas, bordadeiras, aramistas, modelistas, cortadeiras etc.), cujas funções demandam escolhas não apenas por suas capacidades técnicas, mas também por suas relações interpessoais, fatores determinantes em boa parte das contratações. Observou-se que na capital carioca as agremiações do grupo especial contam com profissionais dedicados em tempo integral à produção do desfile, mas em Florianópolis isso não se torna possível por questões orçamentárias.

A dissertação se dedica em especial ao processo de produção do carnaval da Sociedade Recreativa e Samba Embaixada Copa Lord no ciclo de carnavalesco 2023/24. Criada em 1955, agremiação está situada no Mont'Serrat, área central de Florianópolis, que tem como base comunitária os moradores do próprio bairro. Trata-se da segunda escola mais vezes campeã do carnaval florianopolitano, com histórico diretivo baseado nas relações sociais forjadas dentro da comunidade, tendo poucos agentes externos envolvidos em sua construção.

A ideia expressa por Da Matta (1997) sobre a liberação da ordem social imposta no tempo de carnaval parece ter um período mais alargado do que os dias tradicionais de folia quando se atenta para o processo de produção dos desfiles. Dentro das escolas de samba, ofícios que socialmente são triviais, que ocupam espaço ordinário dentro da sociedade, são vistos como centrais, o que leva estes trabalhadores que ocupam espaços ordinários na sociedade a alcançarem um lugar de prestígio dentro das agremiações.

Assim, é perceptível nas escolas de samba florianopolitanas, bem como nas do Rio de Janeiro, que os conhecimentos em torno da gestão e produção dos desfiles é vivo nas comunidades carnavalescas. Repassado de forma oral, tais conhecimentos são repensados e retrabalhados a partir das experiências e dos saberes advindos das profissões formais de seus componentes. No entanto, parece não existir um esforço institucional nas escolas de samba quanto à sistematização e à documentação desses conhecimentos, menos ainda sobre sua transmissão. Em conversas com diretores da Embaixada Copa Lord bem como com diretores de outras escolas de samba de Florianópolis e do Rio de Janeiro, ficou evidente que as etapas de produção do desfile são pouco discutidas e monitoradas.

Desta forma, mostra-se relevante mapear os conhecimentos e técnicas da gestão sobre a produção do espetáculo dos desfiles das escolas de samba, de modo a proporcionar, a partir da descrição e do desenvolvimento de um modelo sistematizado, um registro atento sobre o saber-fazer do carnaval relacionado a sua produção estética.

O processo de produção do carnaval se inicia na concepção do enredo, momento em que carnavalescos e direção da escola decidem qual temática norteará o desfile do próximo ciclo carnavalesco. Tal escolha depende de diversos fatores técnicos, orçamentários e simbólicos/culturais. Pensar o tema implica em entender a mão de obra disponível na agremiação, suas especialidades e inabilidades, em refletir



sobre possibilidades orçamentárias de desenvolver tal enredo levando em consideração os tipos de materiais necessários para construção estética da narrativa e, ainda, a dimensão simbólica em que aspectos concernentes à identidade da agremiação e do território no qual está inserida.

Diante do exposto, chegou-se ao problema de pesquisa: como mapear os conhecimentos e técnicas usadas na gestão da produção dos figurinos da escola de Samba Embaixada Copa Lord?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Modelo conceitual da gestão do conhecimento para a preservação dos saberes da produção de fantasias de escolas de samba para a preservação do conhecimento tácitos e explícitos aplicados.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

##### *1.3.2.1 Objetivos específicos correlacionados a fundamentação teórica*

- a) Abordar a cultura do carnaval brasileiro com foco nos desfiles das escolas de samba do Rio de Janeiro e da Grande Florianópolis (1930-2020);
- b) Explicitar os diferentes segmentos de uma Escola de Samba (plástico e performático);
- c) Descrever o processo de produção dos produtos de moda e das fantasias de escola de samba, produções que envolvem os desfiles de escolas de samba;
- d) Identificar os elementos construtivos da gestão do conhecimento e seus modelos para aplicação no desenvolvimento de fantasias de carnaval.

### *1.3.2.2 Objetivos específicos correlacionados ao caminho metodológico*

- a) Levantar e analisar fontes documentais das escolas de samba de Florianópolis e do Rio de Janeiro para realizar comparação no desenvolvimento de fantasia de carnaval;
- b) Utilizar o método etnográfico para coleta de dados, síntese e análise por meio de caderno de campo;
- c) Realizar entrevistas com a comunidade que participa da produção do carnaval da Grande Florianópolis e do Rio de Janeiro para compreender as fases, as atividades, os métodos e os significados do trabalho e da cultura do carnaval.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema de pesquisa desta dissertação parte da inquietação da autora em relação às artes carnavalescas, de sua busca constante em compreendê-las, mas também em compreender as motivações que levavam homens e mulheres a assumirem funções dentro de agremiações carnavalescas. Para tanto, de forma às vezes planejada e de outras respondendo a relações interpessoais colocadas, a autora transitou entre diferentes segmentos das escolas de samba e entre diferentes agremiações. Nesses trânsitos por diferentes espaços das Escolas de Samba e diferentes Escolas de Samba, um aspecto que se mostrou relevante foi o ato de ensinar. Estes diferentes lugares e sujeitos pensavam as formas de ensinar, parecendo expressar uma preocupação latente com o estudo, repensando o que se fazia a todo o momento para construir algo que comunicasse de forma mais eficaz a quem assistia.

Esta pesquisa se faz relevante à sociedade e à comunidade carnavalesca por possibilitar pensar aspectos da produção e gestão desse espetáculo, sistematizando os saberes oriundos de espaços periféricos a partir da teoria da Gestão do Conhecimento e promovendo, posteriormente, a otimização dos recursos desprendidos para a produção dos desfiles. Considera-se, ainda, a relevância social de se produzir estudos sobre um espaço construído, pensado e mantido por populações marginalizadas e que têm seus saberes e modos de fazer

desconsiderados pelo poder público, tendo em vista o pouco ou nenhum financiamento dado a estas iniciativas.

Para a comunidade acadêmica, esta pesquisa fortalece os estudos que relacionam os saberes tradicionais da população periférica com a sistematização acadêmica dos conhecimentos, possibilitando um intercâmbio de conhecimentos entre universidade e sociedade.

## 1.5 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Sobre a natureza da pesquisa, seguindo os estudos de Gil (2002), é possível classificá-la como uma pesquisa aplicada. Quanto ao problema, classifica-se como pesquisa qualitativa o conhecimento mais apurado sobre as técnicas de gestão da produção carnavalescas. Em relação ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois a pesquisa tem como norte descrever, com base na coleta de dados, as informações qualitativas sobre o tema trabalhado. Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se apoia na pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado (livros, teses, dissertações, artigos e material disponibilizado na internet), pesquisa de campo, com dados coletados por meio de entrevista semiestruturada com costureiras, aderecistas, carnavalescos e gestores de agremiações carnavalescas, bem como anotações e em caderno de campo. A Figura 1 apresenta as formas de classificação desse estudo.

Figura 1 – Classificação da Pesquisa



Fonte: desenvolvida pela autora (2023).

Os procedimentos metodológicos serão explicados com maior detalhamento no terceiro capítulo.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

**Primeiro capítulo – Introdução** – Este capítulo aborda a introdução ao tema em questão, apresentando a contextualização, a definição do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos do estudo, bem como a justificativa para a escolha

do tema. Além disso, são mencionadas as metodologias empregadas nesta pesquisa e a estrutura adotada para a dissertação.

**Segundo capítulo – Fundamentação Teórica** – Aborda o embasamento teórico que discute a formação das Escola de Samba no Rio de Janeiro na região da Grande Florianópolis; os quesitos e segmentos que constituem o desfile carnavalescos; metodologias de gestão da produção do produto de moda e das fantasias de carnaval; e, por fim, os conceitos concernentes a gestão do conhecimento.

**Terceiro capítulo – Procedimentos Metodológicos** – Apresenta as etapas da pesquisa de campo e procedimentos metodológico.

**Quarto capítulo – Proposta da Pesquisa** – Tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos durante a pesquisa com profissionais ligados as Escolas de Samba de Florianópolis e do Rio de Janeiro.

**Quinto capítulo – Resultados** – Tem como objetivo apresentar o Mapa conceitual da gestão do conhecimento para a produção das fantasias de ala de Escola de Samba.

**Sexto capítulo – Conclusão** – Considerações finais respondendo aos objetivos expostos na introdução.

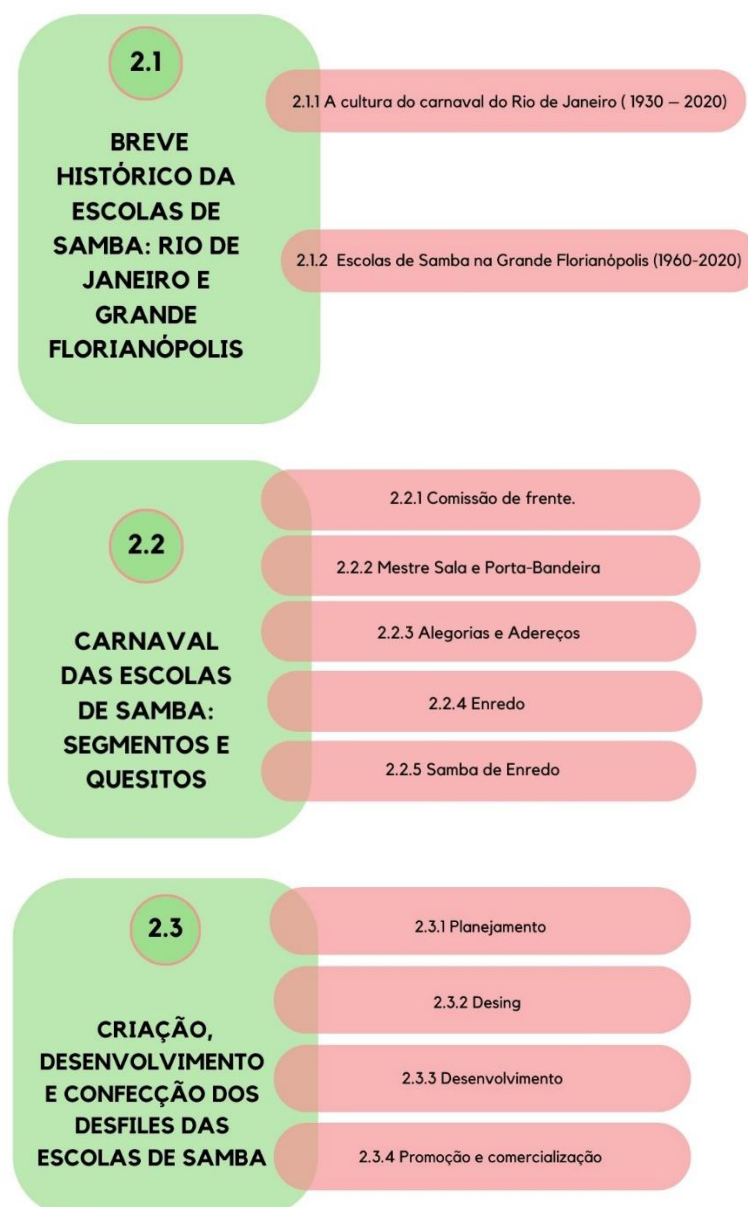
**REFERÊNCIAS** – Referências bibliografias utilizadas para a construção da dissertação.

**APÊNDICE A** – Roteiro de entrevista para aplicação com representantes nas escolas de samba.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, inicialmente, serão abordados os conhecimentos sobre a construção das Escolas de Samba e na região da grande Florianópolis com suas interrelações; no segundo momento, apresentam-se os segmentos e quesitos que constituem os aspectos plásticos do desfile das escolas de samba; posteriormente, aborda-se a metodologia processual do produto de moda e de fantasias das Escolas de Samba; e, finalmente, os conceitos constitutivos da gestão do conhecimento, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Fundamentação teórica





Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Em consonância com a Figura 2, este capítulo está separado em quatro subcapítulos, com os quais se pretende dar conta dos principais elementos teóricos desta dissertação.

## 2.1 BREVE HISTÓRICO DA ESCOLAS DE SAMBA: RIO DE JANEIRO E GRANDE FLORIANÓPOLIS

Esta seção tem como objetivo apresentar a construção do carnaval das Escolas de Samba no Rio de Janeiro e na região da Grande Florianópolis, bem como suas intersecções.

### 2.1.1 A cultura do carnaval do Rio de Janeiro (1930 – 2020)

O período carnavalesco, para Ladurie (2002) em seu livro *Carnaval de Romans*, é visto como um tempo de liberação da razão, em que as pessoas não precisam conter seus instintos mais básicos, algo que naquele momento era fortemente reprimido pela Igreja. Assim, para o autor, o carnaval nasceu como um tempo antecessor e de preparação à quaresma, um exercício de liberdade do corpo e das regras sociais que fazia com que fosse possível um período posterior de repressão. Este momento único durante o ano em que os indivíduos podem transitar entre os diferentes espaços e camadas sociais e em grande “brincadeira de faz de conta” cria um ambiente em que os foliões, com identidades protegidas por trás das máscaras, podem manifestar comportamentos não aceitos normalmente e assim ludibriar a ordem social e inverter as hierarquias, assumindo papéis diferentes daqueles vivenciados no dia a dia.

Roberto da Matta (1997) traz uma visão bem próxima à de Ladurie (2002), percebendo o carnaval como um tempo de liberação da ordem, no Brasil não mais tão regida por normas da Igreja, mas também por uma separação de classes sociais, em que o uso dos espaços e as interações sociais eram determinados pela classe. Ainda que relevantes para pensar o carnaval a partir de pressupostos universais, é importante a compreensão que estes pressupostos abarcam apenas parte da teia complexa que envolve as manifestações carnavalescas.

O Carnaval das Escolas de Samba é uma construção advinda de uma tradição carnavalesca que remonta diversas outras manifestações que não podem ser mapeadas em sua totalidade. Porém, é relevante perceber as formas de brincar carnaval das populações negras no início da República, pois estas, segundo Fernandes (2001), são constituidoras diretas do modelo Escola de Samba.

Cordões e Ranchos “descendem de festas religiosas do mundo colonial escravista, com forte presença de negros” (Fernandes, 2001, p. 23), desde romarias católicas até rituais religiosos oriundos de cultos a divindades africanas. Ainda, segundo o autor, o entremeio entre catolicismo e culto afrodiaspórico é muito mais largo do que quando visto com distanciamento.

Desta forma, Ranchos e Cordões são manifestações culturais profanas ancoradas em formas, tradições e cultos religiosos, alocando o carnaval das populações negras neste espaço limítrofe entre sagrado e profano, questionando o modelo binário europeu.

Fernandes (2001, p. 25), traz um dado relevante para a compreensão do crescimento vertiginoso da festa carnavalesca no início do século XX: com a abolição da escravidão e o fortalecimento das cidades, este período é marcado por um forte êxodo rural que leva à quase duplicação da população da cidade do Rio de Janeiro, o que fomenta a criação de bairros periféricos e aumento populacional dos já existentes. Com isso, o número de cordões carnavalescos cresce exponencialmente, chegando a atingir 200 licenças no ano de 1902 (Eneida, 1958 apud Fernandes, 2021, p. 25).

No entanto, o caráter espontâneo dessas manifestações logo passou a ser visto como problemático, tendo em vista o racismo estruturante da sociedade carioca de então, que não tolerava amontoados de pessoas negras brincando carnaval em espaços públicos frequentados por brancos. A repressão a estas manifestações passou a ser cada vez mais incisiva, no entanto, o efeito prático era pouco relevante, visto o caráter popular e massivo das manifestações, que mesmo majoritariamente



negras acabavam integrando outras camadas da população. Fernandes (2001, p. 30) traz um fato relevante para corroborar tal afirmação: a organização de concursos de cordões era de responsabilidade da imprensa oficial da época, mostrando que essa manifestação tinha público também em camadas mais abastadas da população, considerando que tais veículos de informação eram destinados à população letrada, população majoritariamente composta pela elite econômica e política da cidade.

O carnaval das escolas de samba do Rio de Janeiro passou por várias modificações ao longo dos anos, seu surgimento se deu a partir dos ranchos e cordões, duas formas de brincar o carnaval muito comuns no início do século passado. Porém, é no período do governo de Getúlio Vargas, década de 1930, segundo Queiroz (1992), que se institucionalizam as escolas de samba e a produção dos desfiles, neste momento em torno da Praça 11. As ruas da cidade se transformam em uma realidade à parte: as escolas de sambas, surgidas nas comunidades localizadas nas regiões mais pobres do Rio de Janeiro, passaram a descer os morros e a buscar lugares cada vez mais centrais da cidade, além da também centralidade entre as manifestações carnavalescas. Da década de 1920 até o final da Segunda Guerra Mundial, após todo o investimento getulista na construção de uma identidade nacional, as agremiações carnavalescas vão se tornar um dos símbolos maiores do que é ser brasileiro.

Ferreira (2004) descreve a década de 1940 como um momento de “fabuloso crescimento da folia carioca, com suas escolas de samba adquirindo projeção cada vez maior, fazendo com que se tornasse o modelo para as festas carnavalescas nas diferentes cidades do país” (Ferreira, 2024, p. 352). Essa afirmação da festa enquanto símbolo nacional unido à organização das agremiações em torno de uma liga diretamente relacionada com o jogo do bicho proporciona a essa manifestação cultural um lugar garantido dentro do cenário cultural brasileiro, além de espaço para crescimento.

Posteriormente, as duas transferências de local para a realização dos desfiles transformam sobremaneira os desfiles das escolas de samba. A partir de 1957, “o desfile ocupa pela primeira vez, a extensão da avenida Rio Branco, o então “palco nobre” na folia carioca” (Ferreira, 2006, p. 355). Este espaço, no Centro da cidade, passa a atrair um público mais diverso, com a presença de uma classe média letrada e a entrada de estudantes e professores da Escola de Belas Artes (UFRJ) na produção dos desfiles, transformando drasticamente a estética e as temáticas (Ferreira, 2012).

Esse é um momento central para a modernização dos desfiles das Escolas de Samba e, por sua vez, para a construção de um modelo reconhecido e reconhecível desde então. É neste momento histórico em que

a parceria com folcloristas, cenógrafos, figurinistas, pintores vindos de escolas e ateliês de arte iria criar vínculos poderosos entre os grupos carnavalescos e a classe média brasileira, que deixaria de ser simplesmente espectadora e assumiria papel ativo dentro dessas organizações populares” (Ferreira, 2006, p. 355).

Essa relação não influenciou apenas a estética dos desfiles, mas também a forma de produção, tendo em vista que diversas técnicas tanto de execução como de gestão dos processos são trazidas junto com os profissionais. É neste momento de crescimento vertiginoso dos desfiles e de seu aprofundamento nas relações políticas e sociais na cidade do Rio de Janeiro que começa a se vislumbrar a ideia da profissionalização de algumas funções, ainda que de forma muito embrionária.

Vale ressaltar que é dentro deste cenário, na década de 1960, que se torna possível a criação de enredos com temáticas negras, não pelas mãos dos foliões e baluartes do samba advindos das periferias cariocas, mas sim pelos artistas de renome formados pela Escola de Belas Artes, fato que indica o racismo estrutural presente na sociedade brasileira. E junto disso o fortalecimento dos enredos, que passam pouco a pouco a se tornar o eixo estruturante dos desfiles carnavalescos das escolas de samba.

No ano de 1984, os desfiles ganham um palco próprio, a Passarela Professor Darcy Ribeiro, localizado sobre a Avenida Marquês de Sapucaí, também no Centro da cidade. Do projeto pensado por Darcy Ribeiro, elaborado por Oscar Niemeyer e executado em tempo recorde, cria-se o Sambódromo, uma estrutura muito grande para os parâmetros da época que proporcionou o incremento da expressão cultural em novos e ampliados limites e dimensões. Com uma espetacularização da folia promovida pelo governo com o intuito de atrair turistas para a cidade, a estrutura dos desfiles sofreu grandes alterações, como o aumento de componentes, alegorias luxuosas, criação de elementos cênicos e profissionalização de vários segmentos.

Neste contexto, segundo Ferreira (2006), a Liga das Escolas de Samba passa a ter cada vez mais força, conseguindo negociar alguma independência do poder público no que diz respeito ao regulamento e à forma de desfile – fato relevante por

permitir alguma constância às formas de julgamento e de desfile, reconstruindo bases de uma tradição inventada e reinventada como qualquer outra.

### **2.1.2 Escolas de Samba na Grande Florianópolis (1960-2020)**

Em 1961, segundo Tramonte (1996, p. 104), “[...] é oficializado pela prefeitura de Florianópolis o desfile das escolas de samba e grandes sociedade”. O desfile ocorre em torno da Praça XV de novembro na região central de Florianópolis. A década de 1960 é marcada pela consolidação das Escolas de Samba como principal cortejo carnavalesco da cidade, em detrimento das Grandes Sociedades que tiveram predominância durante décadas. A autora acredita que tal acontecimento se deu “[...] pelo aspecto rítmico e dança de origem negra” (Tramonte, 1996, p. 105).

Leite (2017, p. 58) constrói o argumento que, com a transmissão televisiva dos desfiles do Rio de Janeiro entre as décadas de 1970 e, especialmente na década de 1980 após a inauguração do Sambódromo, as agremiações florianopolitanas passam a tentar incorporar em seus desfiles a estética, a sonoridade e a dinâmica cariocas, tendo o Grupo Especial das Escolas de Samba do Rio de Janeiro como modelo a ser alcançado.

Nesse sentido, é indispensável pensar o carnaval das Escolas de Samba da Grande Florianópolis em sua permanente e intrínseca relação com o espetáculo carnavalesco das Escolas de Samba cariocas, em especial quanto ao seu processo de produção.

O ano de 1988 é marcado por “[...] um dos mais infelizes paradoxos de sua história: em meio às comemorações pelo centenário da abolição da escravatura, o poder público pela primeira vez negou recursos para a realização dos desfiles das escolas de samba” (Leite, p. 61).

Os desfiles voltaram a acontecer no ano seguinte, em 1989, mas em um novo palco: é inaugurada a Passarela do Samba Nego Quirido, que segundo o autor é um marco da separação entre o carnaval de rua e das escolas de samba.

Os anos 2000 são marcados pela instabilidade deste momento de grande ascensão, com investimento significativo do poder público, até cancelamentos ou quebras de parceria durante o ciclo carnavalesco.

É relevante perceber o papel das transmissões de televisão, é a partir delas que (Tramonte, 1996) percebe a modificação na forma estética e da forma de desfile.

Mas são também as transmissões que possibilitam aos membros da comunidade carnavalesca de Florianópolis construir relações afetivas com agremiações cariocas, no sentido de passar a torcer para determinada agremiação, acompanhar o trabalho de determinado artista do carnaval. Essas relações são essenciais para que se vislumbre a possibilidade de ir até o Rio de Janeiro e, mais do que isso, se procure essas referências naquele espaço. Compreender os processos históricos de formação e transformação das Escolas de Samba permite refletir sobre como se constitui cada um de seus segmentos e sua relevância para o cortejo como produto de um processo criativo coletivo.

## 2.2 CARNAVAL DAS ESCOLAS DE SAMBA: SEGMENTOS E QUESITOS

Os desfiles das Escolas de Samba são construídos por diversos segmentos, que têm seu trabalho durante o ano ocorrendo em duas frentes: uma de forma segmentada dentro do próprio grupo que compõe os segmentos e outra de forma coletiva – no entanto, é necessário compreender que o coletivo pode ter diversas esferas, desde a relação de apenas dois segmentos até a relação com toda a agremiação. Não existe um momento em que uma forma deixa de existir para que a outra ocorra, essas diferentes formas de trabalho seguem concomitantemente até o dia do desfile.

São compreendidos como segmentos nas Escolas de Samba não apenas os quesitos julgados pelos jurados durante o desfile, mas todos os grupos que tradicionalmente compõem o cortejo. No decorrer desta seção cada segmento das Escolas de Samba com ligação íntima ao processo de produção de fantasias será apresentado.

### 2.2.1 Comissão de frente

A comissão de frente, segundo o manual do julgador do carnaval de Florianópolis, tem como função primordial apresentar a escola e saudar o público comunicando que o cortejo se iniciará. Segundo Farias (2009, p. 17) “a comissão de frente [...] é hoje de suma importância no Carnaval moderno não só devido à influência de pontuação do quesito para o resultado final da agremiação, mas também porque constitui o primeiro contato da Escola com o público”. Desta forma, mesmo tendo sua

performance alterada durante o passar do tempo, como apontado também pelo autor, o elemento central da existência deste grupo permanece inalterado, cabe a eles e a elas chamarem a atenção do público e dos jurados para o cortejo que se inicia.

Como os demais segmentos de uma Escola de Samba, são extremamente importantes e necessárias, com a difícil missão de apresentar a agremiação, dando as boas-vindas ao público e abrindo caminho para todos os outros setores da Escola passarem pela avenida (Farias, 2009, p. 17).

O autor evidencia que a comissão de frente é mais uma parte de um conjunto maior de performances, sendo assim, a narrativa apresentada pela comissão de frente se apresenta com uma dupla função, a de apresentar a escola, como já exposto anteriormente, mas no carnaval moderno soma-se a necessidade de ser parte constitutiva do enredo que se pretende narrar, podendo ser apresentada como síntese do enredo, servindo para que o espectador apreenda os elementos base que serão aprofundados no decorrer dos desfiles, ou como início da narrativa, buscando dar conta do que se pretende apresentar como parte inicial do discurso e dar ao espectador um preâmbulo do que se vai apresentar. Existe ainda a possibilidade de apresentar o elemento central do enredo, mesmo que deslocando o encadeamento discursivo do desfile. Estas três formas são as apresentadas de forma mais recorrente, no entanto não é possível mapear todas as possibilidades apresentadas na contemporaneidade.

### **2.2.2 Mestre Sala e Porta Bandeira**

O desfile da escola de samba conta com a obrigatoriedade de um casal de mestre sala e porta bandeira. Este casal, segundo Freire e Yamamoto (2021), tem como função primordial defender e apresentar o pavilhão da agremiação. O pavilhão é, para os componentes das escolas de samba, a materialização da história e da memória da agremiação. Ainda, segundo as autoras, a dança não pode ser entendida apenas pelos códigos e técnicas da dança enquanto arte, mas conta também com o elemento ritual. Gonçalves (2007, p. 209), uma das pioneiras a estudar o segmento, afirma que “a bandeira é o objeto que junto ao casal constitui uma tríade capaz de interagir e estabelecer comunicação com o público”, é somente dentro desta tríade que o ritual, e por consequência a dança, faz sentido. É nesta relação entre os corpos

que dançam e os corpos que assistem que o ritual se dá. É o girar da bandeira, segundo a autora, que traz as lembranças de carnavais passados, é por meio dessa memória coletiva e do imaginário criado por ela que é possível se reconhecer. É então o pavilhão o símbolo máximo deste reconhecimento e é por ele que os diversos componentes de uma agremiação carnavalesca se reconhecem enquanto comunidade.

Em relação à indumentária, Freire e Yamamoto (2021, p. 36) refletem sobre a relação entre performance, significado discursivo e significado histórico. Segundo as autoras, o figurino tem como função primordial servir à dança e, por isso, precisam ser produzidos em material resistente e com técnicas apuradas de confecção, para que resistam aos 110 minutos de desfile e não prejudiquem o desempenho dos bailarinos. O segundo aspecto é o discursivo, em que as cores, formas e materiais que o compõem devem auxiliar na construção narrativa do desfile, ou seja, comuniquem ao espectador aspectos narrativos do enredo. Por fim, o terceiro aspecto refere-se à importância de que, ao mesmo tempo em que se narra o enredo, o figurino deve narrar também a história do próprio segmento e da agremiação – lança-se mão da utilização das cores da agremiação bem como de modelagens tradicionais do segmento, possibilitando assim que o integrante desta comunidade carnavalesca consiga reconhecer nestas figuras elementos identitários que os unem.

### **2.2.3 Alegorias e Adereços**

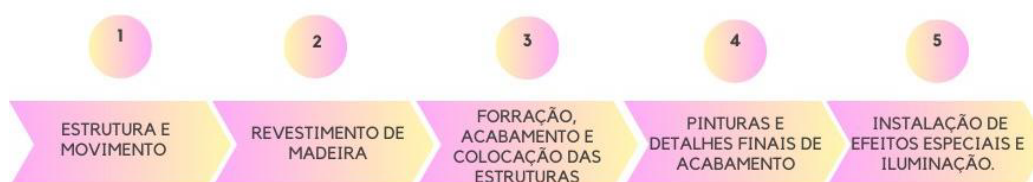
As alegorias são, segundo o manual do julgador do carnaval de Florianópolis, estruturas com 10 metros de comprimento ou mais construídas em cima de chassis que possam ser movimentados com tração humana ou mecânica. Elas devem conter elementos visuais que apresentam parte do enredo e componentes humanos. Comumente, as alegorias contêm esculturas feitas em materiais diversos, efeitos de iluminação e adereços.

Segundo Magalhães (1997), as alegorias têm como função primordial construir o cenário em que a narrativa do desfile se passa. É a partir deste cenário que o espectador consegue compreender o espaço em que a trama ocorre, proporcionando uma camada narrativa importante para dar sentido ao enredo. É neste cenário em que as fantasias das alas anteriores ou posteriores estão inseridas.

Corroborando com o pensamento de Magalhães, Queiroz (2006) analisa desfiles carnavalescos de meados da década de 1990 e início dos anos 2000, construindo a ideia de que as alegorias carnavalescas tem como finalidade “subverter qualquer suposta linearidade trazida pela ideia de “enredo” e, mais do que isso, subverter, de certo modo, a própria linearidade temporal e espacial da passagem de uma escola pela passarela” (Magalhães; Queiroz, 2006, p. 21). Tal construção narrativa ocorre pelo fato de as alegorias abarcarem elementos de setores<sup>1</sup> inteiros dos desfiles, podendo ainda extrapolar tal separação.

Para que este cenário seja construído, Magalhães (1997) aponta cinco etapas essenciais apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Etapas para a construção de alegorias



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Para que estas etapas sejam realizadas, tendo em vista a complexidade do trabalho, as agremiações precisam contar com equipes de profissionais de formações variadas, desde serralheiros, marceneiros, escultores até arquitetos, engenheiros e designers.

Essa multiplicidade de agentes, segundo Queiroz (2006, p. 19), normalmente é orientada pelo carnavalesco, “a centralidade do papel do carnavalesco nesse universo ampara-se na natureza artística do processo social do carnaval”. No entanto, é necessário perceber a complexidade das relações interpessoais colocadas neste processo. Nesse sentido, a autora afirma que “o carnavalesco é, por excelência, um operador de passagens. A acentuada função social de mediação que ele exerce vincula-se assim à natureza mesma da forma artística” (Queiroz, 2006, p. 20). Desta forma, é relevante perceber que a autoridade do carnavalesco advém de sua função enquanto artista desenvolvedor da obra, diferente de outras autoridades importantes

<sup>1</sup> Setores são separações feitas pelos carnavalescos com o intuito de delimitar quebras narrativas do enredo

dentro das agremiações carnavalescas que estão ligadas a aspectos relações sociais próprias daquele meio.

#### **2.2.4 Enredo**

Um enredo de escola de samba é o tema central que guiará a apresentação de uma escola de samba durante o desfile no Carnaval. Segundo Cunha (2015, p. 316), o enredo é:

O texto mestre sobre o assunto que a escola vai apresentar no desfile. Como quesito tem sua nota formada por dois “subquesitos”: concepção e realização. Na concepção o julgador avalia a ideia básica apresentada e o desenvolvimento teórico do tema proposto. Na realização, levam-se em conta a capacidade de compreensão do enredo a partir da fantasia, alegorias e outros elementos plásticos visuais; a apresentação sequencial das diversas partes (alas, alegorias, fantasias.); a criatividade (que não deve ser confundida com ineditismo).

A definição de Cunha (2015) fornece elementos importantes para a compreensão da centralidade do enredo, tendo em vista que é deste “texto mestre” que os demais elementos que compõe o desfile são construídos, mas não somente isso, que diversos destes elementos passam a compor o próprio enredo, como é o caso de fantasias e alegorias.

Magalhães (1997, p. 26) afirma que “em geral (o enredo) tem que conter informações importantes para o bom entendimento da história que se quer contar e do que se pretende mostrar na avenida”. Tais informações são relevantes para o julgamento, tendo em vista que o jurado recebe este texto e a partir dele faz sua leitura visual do enredo, mas também são importantes para todo o período pré-carnavalesco, pois servem como norteadoras para os segmentos performáticos e musicais e como elo unificador daquela comunidade em torno do que se apresentará no próximo desfile.

A autora ainda expõe outra característica relevante: o enredo, assim como o restante do desfile, é uma obra aberta e tem transformações constantes até o momento do desfile, sendo assim, não é pouco comum que se perceba diferenças entre a sinopse de enredo divulgada no período pré-carnaval e aquela entregue ao júri na semana anterior ao desfile.



Por fim, vale ressaltar a diferença entre sinopse de enredo e enredo. A sinopse é o texto escrito pelo enredista<sup>2</sup> e divulgado no período pré-carnavalesco, depois alterado para sua versão final e entregue ao corpo de jurados. O enredo é a união deste texto com os demais segmentos, a forma visual, musical e performática que este texto se apresenta na avenida.

Vale salientar que os desfiles das escolas de samba buscam desenvolver uma narrativa a partir de um enredo. A temática proposta pela agremiação se apresenta como uma “complexa trama de representações e leituras” (Leite, 2015, p. 3). Mediante isso, as agremiações carnavalescas precisam ser, em suas fantasias, alegorias e no samba-enredo, o mais didáticas possível, pois estão apresentando seu enredo para um público que vai ao sambódromo e para os telespectadores que assistem ao espetáculo na poltrona de sua casa.

### **2.2.5 Samba de Enredo**

De acordo com Mussa e Simas (2010, p. 24), é “o samba cuja letra, entre outros requisitos estéticos, desenvolve, expressa ou alude ao tema da escola, que também se manifesta, paralelamente, em fantasias, alegorias e adereços”. Uma análise musical se fundamenta em alguns princípios, tal qual sugere Marcos Napolitano (2005). De acordo com o historiador, ao dialogar com as canções, não devemos analisar “a letra separada da música, contexto separado da obra, autor separado da sociedade, estética separada da ideologia” (Napolitano, 2005, p. 8), mas sim investigar as gradações e nuances postas nas letras das canções, buscando captar o máximo de informação que a letra está disposta a nos informar.

## **2.3 CRIAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E CONFECÇÃO DOS DESFILES DAS ESCOLAS DE SAMBA**

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar o processo de produção do produto de moda segundo Treptow (2016) e as metodologias utilizadas no universo carnavalesco.

---

<sup>2</sup> Enredista é a pessoa que escreve o enredo. É bastante comum que o carnavalesco acumule essa função, porém atualmente existe um crescimento da função.

### 2.3.1 Planejamento de produto de moda e das fantasias de Escola de Samba

O processo de produção do produto de Moda assim como das fantasias carnavalescas se inicia por seu planejamento. Esta seção expõe a importância e as subdivisões da etapa de Planejamento para a Moda e para os desfiles das Escolas de Samba. E afirma a substantiva interdependência entre a concepção do enredo na escola de samba e seu planejamento financeiro, logístico e de recursos humanos com foco na produção do desfile. A Figura 4 indica as etapas de planejamento de produto.

Figura 4 – Planejamento do produto de Moda



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

Para a metodologia projetual do produto de moda, segundo Treptow (2016), o planejamento é o momento inicial do processo de criação de uma coleção de moda. Porém, diferente de outras áreas, não é algo que se limita a esse primeiro momento. A autora defende o “planejamento como um conceito amplo, que engloba decisões, desde a definição do cronograma e *mix* de produtos até as estratégias de promoção e distribuição e *feedback* do mercado” (Treptow, 2016, p. 90). Desta forma, o planejamento ocorre em diversos momentos do processo, atendendo às demandas de cada etapa.

Em relação à atuação do Designer de moda, Treptow (2016, p. 90) ressalta a relevância de sua atuação para além do momento de concepção:

Planejamento não se resume à concepção ou ao processo criativo do design. Planejamento vai além e inclui análise de viabilidade produtiva e comercial e sua coerência como coleção. Para isso, é importante a participação do designer em fases além da concepção. Ele deve acompanhar seu desenvolvimento, distribuição e a reação do mercado à coleção.

É possível afirmar, então, que um bom planejamento prescinde de um conhecimento geral das etapas de produção do produto de moda. Tendo em vista que esse acompanhamento também constrói experiência que se desdobra em um possível aprimoramento do processo criativo, como apontado por Treptow (2016). No entanto, a autora evidencia que mesmo sendo importante o acompanhamento do designer em todos os processos não cabe a ele a responsabilidade e a tomada de decisão em diversos momentos do processo, para tanto se faz necessária uma equipe técnica multidisciplinar que consegue compreender e executar os diferentes processos decorrentes do produto de moda.

Dentro do processo compreendido como planejamento, Treptow (2016) elenca etapas essenciais para o processo de planejamento:

A **Reunião de Planejamento**, primeira etapa do processo de planejamento do produto de moda, tem como objetivo principal reunir os profissionais de criação, direção industrial, direção comercial e marketing. Tem como função compreender solicitações e preferências dos compradores e consumidores e a capacidade produtiva e financeira da empresa. Munido dessas informações, o designer busca criar uma coleção vendável e dentro das características da marca.

A segunda etapa neste processo é o **cronograma de coleção** que tem como objetivo cruzar as datas com as diversas atividades do projeto. É uma ferramenta fundamental para o acompanhamento dos processos e a readequação do planejamento, caso necessário. Para que o cronograma seja factível, é necessário fazer um estudo dos prazos médios de execução de cada atividade e saber quais atividades podem ser feitas simultaneamente e quais dependem de etapas anteriores para sua execução. Outro fator relevante é o sistema de trabalho escolhido (interno, terceirizado ou misto) tendo em vista a diferença de comunicação entre eles e, por consequência, a diferença de prazos.

O **parâmetro da coleção**, terceira etapa, diz respeito à relação entre *mix* de produto, *mix* de moda e faixa de preço. É esta relação que possibilita a visualização da margem de risco e o foco da coleção, fatores primordiais para o aferimento da margem de lucro. Construir uma relação equilibrada tendo margem para a criação de novos produtos que podem ser mais rentáveis, mas mantendo elementos de segurança que dão sustentação para a coleção, é o principal desafio desse momento.

A quarta etapa se concentra no **dimensionamento da coleção**, em que se faz necessário entender o tipo de confecção, o desempenho das coleções anteriores e a

demanda de tamanhos. Depois deste passo inicial, outras variáveis precisam ser levadas em consideração: primeiramente, a capacidade técnica de produção da empresa, que precisa ser usada de forma mais eficiente possível; após esse levantamento, é necessário levar em consideração a rentabilidade da produção; por fim, uma análise do custo da peça para compreender o valor que o consumidor está disposto a pagar. Com a análise destes elementos é possível realizar o cálculo do faturamento desejado que deve ser dividido percentualmente entre os itens do *mix* de produtos.

Treptow (2016, p.100) afirma que “o ***briefing*** tem o propósito de inspirar o designer e listar os objetivos a serem alcançados com a coleção, ao mesmo tempo que delimita as condições para a sua execução”. Desta forma, o designer encontra limitações bastante definidas, desde o custo da peça, passando pela disponibilidade de materiais, público-alvo, capacidade técnica e produtiva, além de elementos comerciais concernentes ao *marketing* e à distribuição.

A **pesquisa de tendências** tem como foco o mapeamento dos elementos de moda e comportamento efervescentes no momento da criação. Para tanto, “o designer deve coletar todo tipo de informação e materiais que possam servir de suporte para o desenvolvimento da coleção a partir de pesquisa primárias e secundárias” (Treptow, 2016, p. 102).

É por meio do planejamento e da sistematização das informações construídas neste momento que o designer e a empresa constroem um arcabouço sólido para a produção da coleção, conseguindo, assim, ter uma visão ampla dos processos posteriores e suas possíveis readequações.

No ambiente da Escola de Samba, o planejamento para a produção das peças vestíveis está intimamente ligado ao planejamento do desfile como um todo. Como ponto de partida para o processo de produção dos desfiles das Escolas de Samba está o enredo. Nesse sentido, Magalhães (1997, p. 26) afirma que o enredo é que “vai orientar a criação e execução dos trajes”.

Corroborando com o argumento, Soares (2017, p. 27) afirma que o enredo é o “[...] primeiro momento do processo de criação visual do desfile de uma escola de samba. É a partir dele que os demais elementos serão criados. Dada a construção do projeto a partir do enredo, a autora expõe que os demais elementos constitutivos do desfile são planejados a partir dessa decisão.

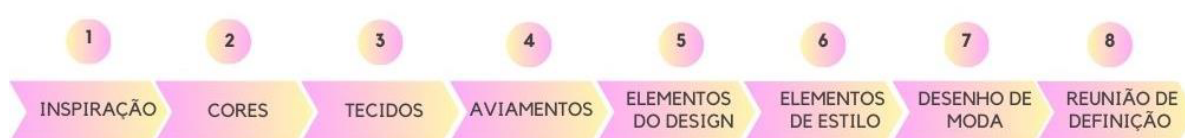
Soares (2017) entende que a partir desse momento inicial os carnavalescos projetam o carnaval em termos visuais, durante este período é necessária uma relação muito próxima entre departamento financeiro, criativo e de gestão de produção, tendo em vista que é necessário dimensionar um projeto de carnaval que esteja dentro das possibilidades financeiras, logísticas e de recursos humanos da agremiação.

### 2.3.2 Processo de Design

Realizado o processo de Planejamento, tem-se início ao processo de Design, em que a criação técnica e artística toma frente tanto na concepção do produto de moda quanto na de fantasias carnavalescas. Neste momento apresenta-se as etapas e os critérios de criação para o produto de moda e as especificidades da criação de fantasias, diretamente relacionada a elementos narrativos e ao levantamento de viabilidade para sua posterior produção.

Para Treptow (2016), assim como no processo de planejamento, o processo de criação também é constituído de etapas importantes que podem ou não se sobrepor, ser suprimidas ou ampliadas dependendo das características do designer, da empresa e da coleção. As etapas, segunda a autora, são divididas conforme a Figura 5.

Figura 5 – Processo de Design



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

Em relação à primeira etapa intitulada **inspiração**, é necessário compreendê-la como momento inicial do processo criativo, processo esse que tem possibilidades diferentes dependendo do tipo de empresa. Para a indústria da moda, “a escolha do tema de coleção deve aproveitar a informação coletada na pesquisa de tendências, criando uma receita própria, mas com ingredientes conhecidos” (Treptow, 2016, p.105). Este modelo se faz necessário para garantir confiabilidade de venda dos produtos. A fonte pode ser bastante ampla, cabe ao designer transformá-la em um produto de moda mais ou menos conceitual dependendo do foco da empresa.

A segunda etapa tem enfoque nas **cores**. A cartela de cores tem como foco transmitir o tema escolhido para coleção. Deve, então, conter todas as cores utilizadas na coleção, no entanto é possível que exista alguma variação devido aos tipos de materiais e tramas utilizados. É bastante relevante que esta cartela seja organizada e sistematizada para que todos os envolvidos no processo consigam compreendê-la. Os quadros construídos durante o período de inspiração costumam ser uma das principais fontes para a escolha de cor, no entanto variáveis como disponibilidade de mercado e elementos de identidade da marca também podem ser levados em consideração.

Os **tecidos** são a terceira etapa. A escolha de tecido, assim como no caso das cores, tem como objetivo fundamental transmitir elementos do tema escolhido para a coleção. Este efeito pode ser alcançado por diversos meios como: trama, textura, caimento etc. Outro fator relevante é o custo deste material que precisa ser pensado no momento de sua escolha para que a peça seja viável. É ainda relevante entender qual a capacidade de produção da empresa, analisando quais os tecidos mais utilizados e que assim terão uma mão-de-obra mais qualificada para a produção da peça.

A etapa seguinte, quarta etapa, refere-se aos **aviamentos**. A escolha de aviamentos é um elemento constitutivo da peça e que tem como principal finalidade dar acabamento. São elementos não menos importantes que os tecidos, pois é por meio deles que é possível criar efeitos, realces e refinamentos que caracterizam a peça como parte constitutiva da coleção.

A quinta etapa diz respeito aos **elementos e princípios do Design**. Os elementos do Design são caracterizados pela linha, dada a sua possibilidade de gerar reconhecimento das formas; a cor, como já levantado anteriormente, tem papel fundamental na construção de sentidos para a peça; a textura, que gera uma relação tátil com a peça possibilitando relações a partir das diferentes sensações de toque e caimento; a padronagem, elemento que pode ou não ser utilizado, sendo um recurso para a ilusão de texturas a partir de processos químicos; a silhueta, volume que a roupa cria no corpo, elemento importante para a incorporação de sentido na peça, tendo em vista seu papel fundamental nas mudanças históricas do universo da moda; e, por fim, a forma, que são desmembramentos menores da silhueta promovidos a partir de recortes e costuras.

“Os princípios do Design são a principal ferramenta para dirigir o foco de atenção no produto de moda” (Treptow, 2016, p. 129). Estas ferramentas nem sempre são utilizadas de forma racional, mas inevitavelmente estão presentes nas produções de moda.

Para compreender o processo de produção de fantasias de carnaval se faz necessário compreender suas especificidades. Para Cunha (2015, p. 316), as fantasias de carnaval são:

Roupas que os componentes se apresentam. Como quesito, tem a nota dividida em concepção e realização. Na concepção, o julgador avalia se as indumentárias cumprem a função de transmitir as diversas partes do conteúdo do enredo. Na realização, condiram-se a impressão causada pelas formas e cores, o acabamento da confecção da roupa (que, além de bela, deve permitir uma boa evolução dos componentes) e a uniformidade de detalhes.

Desta forma a fantasia deve atender à narrativa carnavalesca, narrativa que está norteadada pelo texto do enredo, mas que é constituída pela sobreposição de narrativas diversas criadas pelos diversos segmentos da escola.

Magalhães (1997, p. 38) expõe que a responsabilidade pela criação das fantasias assim como pelos demais elementos plásticos do desfile é do carnavalesco, no entanto esclarece que “alguns carnavalescos não desenham seus figurinos, mas contratam desenhistas que dão forma a suas ideias”.

Durante o processo de criação das fantasias, Soares (2017) propõe que alguns critérios sejam levados em consideração pelo carnavalesco e pelos departamentos responsáveis pelo processo de elaboração do projeto de carnaval:

- 1) Material disponível no almoxarifado;
- 2) Material disponível no mercado;
- 3) Quantidade de peças de adereço por fantasias;
- 4) Quantidade de costura por fantasia;
- 5) Quantidade de processos por fantasia;
- 6) Quantidade de fantasias por ala;
- 7) Detalhamento da fantasia;
- 8) Número de peças por fantasia;
- 9) Volume de fantasias.

Estes critérios visam dar ao carnavalesco e a sua equipe uma visão geral do projeto. A partir deles é possível perceber as dificuldades em relação à aquisição de

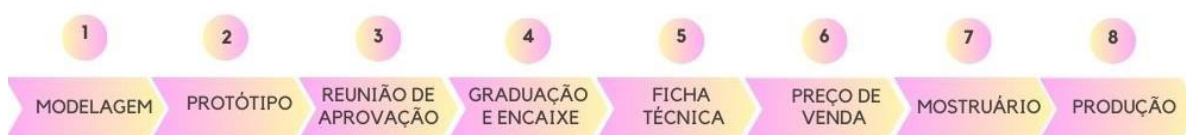
materiais para compor os efeitos desejados, com isso é possível fazer mudanças durante o processo criativo a fim de diminuir os riscos quanto à disponibilidade do material e a seu valor. Também é possível mapear gargalos de recursos humanos, que podem ser sanados por meio de contratações ou de modificações nas peças. Ainda é possível ter uma visão, mesmo que não pormenorizada, do tempo que precisa ser despendido para a produção, situação que, como a anterior, pode ser resolvida com contratação de profissionais ou modificações nas fantasias. Por fim, é possível mapear possíveis problemas logísticos envolvendo quantidade de peças e volume de fantasias, tendo em vista a complexidade do processo de montagem da escola na avenida, bem como limitações do espaço em que ocorrem (as escolas de samba são montadas nas ruas em torno da passarela, sem a existência de estruturas de camarim, almoxarifado e ateliê). Prever essas questões desde o início possibilita o treinamento de profissionais envolvidos com o processo de montagem.

### 2.3.3 Desenvolvimento

Esta seção reúne os processos relacionados ao desenvolvimento tanto do produto de moda quanto das fantasias de carnaval, indicando etapa por etapa os procedimentos e preocupações do designer e do carnavalesco junto a suas equipes que culminam na efetiva produção dos produtos.

Em relação aos processos para o desenvolvimento do produto de moda, este é composto por etapas. Essas etapas vão ser apresentadas segundo a metodologia proposta por Treptow (2016) e posteriormente discutidas (Figura 6).

Figura 6 – Etapas de desenvolvimento do produto



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

A etapa inicial tem como objetivo a **modelagem** da peça a partir dos desenhos selecionados na reunião de definição: “A modelagem pode ser realizada através de



dois processos: a moulage ou a modelagem plana” (Treptow, 2016, p. 151). É relevante entender as diferenças entre os processos:

A moulage é o método característico de alta-costura [...] através do uso de manequins de prova confeccionado em medidas (manequim de alfaiate) padronizadas. Sobre o manequim é ajustado o toile, de maneira a obter o caimento indicado no desenho.

Corroborando com o conceito expresso por Treptow (2016), Silveira et al. (2013, p. 26) afirma que a moulage é uma técnica que permite peças com refinamento tanto em relação ao projeto quanto em elementos constitutivos como caimento e relação entre a peça e o corpo. Por ser feita de forma tridimensional, “facilita o entendimento da montagem das partes da roupa e suas respectivas funções”.

Com isso é possível perceber que a moulage refere-se ao processo de modelagem pensado para peças com formas e silhuetas complexas, que tenham ajustes bastante precisos ao corpo do consumidor.

Já a modelagem plana, segundo Treptow (2016), é feita sobre papel a partir de uma tabela de medidas e cálculos geométricos. Para a construção da tabela de medidas são utilizadas as medidas de busto, cintura e quadril. Dependendo da peça a ser modelada, outras medidas se fazem necessárias. Para a construção da tabela de medida é necessário a medição de uma amostragem de pessoas que tenham biótipo coincidente com o do público-alvo da marca. A partir da média dessas medições é possível a construção da tabela de medidas que não conta com margens de costura ou folgas.

Silveira (2003), sobre o conceito de modelagem plana, afirma que é uma técnica que consiste na planificação da roupa, ou seja, em transformá-la em desenhos planos com duas dimensões. Para tanto é feita a interpretação do modelo do vestuário sobre o diagrama básico do corpo humano, a fim de reproduzir suas formas e gerar moldes, que quando colocados sobre o tecido e cortados e unidos a partir de costura resultarão nas peças de vestuário.

Treptow (2016) chama a atenção para as formas possíveis de modelagem plana, a mais tradicional e mais utilizada é feita de forma manual em papel com o auxílio de réguas específicas. Porém, com o avanço tecnológico a indústria da moda tem investido em softwares que cumpram tal função, por otimizarem tempo,

proporcionarem uma comunicação mais ativa entre designers e modelistas, além de servirem como ferramenta importante de arquivo em que é possível em curto espaço de tempo construir pequenos ajustes para as peças.

Desta forma, a partir das considerações de Silveira (2003) e Treptow (2016), é possível perceber como a modelagem plana tem um espaço significativo na indústria por atender de forma mais eficaz a produção de produtos feitos em escala.

Seguindo nas etapas do desenvolvimento do produto de moda proposto por Treptow (2016), o segundo momento diz respeito à produção dos **protótipos**. Para a autora é o momento em que é possível perceber de que forma o tecido se comporta na máquina, defeitos de modelagem que podem comprometer a execução da peça proposta e entender alterações que possam facilitar o processo de execução. Para tanto, é necessária a presença de uma costureira com habilidade em áreas diversas de costura, essa profissional é responsável pela execução da primeira peça chamada de protótipo ou piloto e pela anotação de todos os detalhes relevantes para a melhor execução da peça. Posteriormente, cabe ao designer discutir com ela os problemas e soluções encontrados para ajustar a modelagem ou modificar elementos de execução e constitutivos da peça.

A terceira etapa, segundo a metodologia abordada nesse subcapítulo, diz respeito à **reunião de aprovação**. É neste momento que, segundo Treptow (2016), juntam-se os diretores da empresa, a equipe comercial e o designer com o intuito de aprovar os modelos que serão lançados. O designer, munido das informações dos processos anteriores, justifica suas escolhas. Neste momento ainda é possível definir pequenas alterações nos modelos apresentados, além da supressão ou inclusão de itens para que atenda de forma mais efetiva a empresa em termos comerciais. Caso a inclusão de novos itens ocorra, o processo de modelagem e prototipagem destas peças será necessário, além de uma nova reunião de aprovação.

A etapa seguinte, quarta, diz respeito à **graduação e encaixe** das peças. Este processo se faz necessário para aferir o cálculo de custo da peça. Para tanto, é feita uma simulação de encaixe dos moldes no tecido, esse processo pode ser feito de forma manual ou digital.

Para que se faça o estudo do encaixe é necessária a definição da graduação das peças. Isso pode ser feito por meio de levantamento das vendas de coleções anteriores, da compreensão do público-alvo da marca, além do tipo de peça. Definidas as quantidades de graduação é necessário fazer a graduação do molde a partir da

tabela de medidas definida no momento da modelagem, este processo pode ocorrer manualmente ou de forma automatizada.

Com a graduação definida é possível fazer o estudo de encaixe no tecido, para tanto é necessário levar algumas questões em consideração. Os tecidos podem ter ligeira diferença de largura, com isso é necessário fazer o encaixe considerando a menor largura encontrada. Também é necessário levar em consideração padronagens e estampas para que estejam cortadas uniformemente, mantendo o padrão depois de costurada. Tal processo pode ser feito de forma manual ou automatizada, dependendo da disponibilidade e da cultura da empresa.

A quinta etapa do processo sugerido por Treptow (2016) diz respeito à construção da **ficha técnica**. A partir das informações das etapas anteriores é construída uma ficha técnica que dará subsídio para a continuidade dos trabalhos em diversos setores. Para o setor comercial, as informações são necessárias para a definição do valor da peça. O setor de compras utiliza a ficha técnica para a compra da matéria-prima e insumos necessários para a produção. E o setor de produção utiliza para a fabricação, supervisão e controle de qualidade do produto.

Desta forma, a ficha técnica é um documento essencial dentro do processo de produção do produto de moda, sendo o elemento chave no processo de produção, além de ser essencial para o acompanhamento e adequação dos produtos.

A sexta etapa, segundo Treptow (2016), tem como objetivo a **formação do preço de venda do produto**. Este é um elemento essencial para que o projeto seja bem-sucedido. Neste momento, a partir da ficha técnica e da definição do custo da peça de forma pormenorizada, é possível aplicar a margem de lucro desejada. No entanto, para a aplicação da margem do lucro é necessário um estudo do mercado, de modo a entender os valores aplicados em produtos do mesmo segmento em empresas concorrentes e, desta forma, ter um produto competitivo no mercado.

A etapa seguinte, sétima, é composta pelo **mostruário** que, segundo Treptow (2016, p. 184), “é composto por réplicas dos protótipos aprovados e representa a coleção como um todo”. Para construir o mostruário é importante que todas as referências da coleção estejam contempladas. Faz-se relevante escolher cores que construam combinações de peças para que o mostruário fique mais compreensível para o potencial comprador. Além das peças é relevante um mostruário com os tecidos utilizados para sua variação, facilitando a escolha do cliente.

A etapa final do desenvolvimento do produto, segundo a autora, é a **produção**. Tendo em vista que “o sistema de produção está intimamente relacionado ao sistema de vendas” (Treptow, 2016, p. 185), a produção deve ter como base a previsão de demanda ou efetivamente os pedidos.

Para que a produção ocorra, o primeiro passo é a compra de matéria-prima e insumos, tendo em vista a não regularidade do mercado. Uma boa coleção prevê a otimização destes recursos, o designer busca por repetições ao escolher os materiais para as peças, pois diminui o valor e garante maior segurança.

Em seguida é necessária a “organização da mão de obra, identificando os gargalos de produção e a necessidade ou não de novas contratações ou serviços externos” (Treptow, 2016, p. 85). A otimização desta mão-de-obra e a constância de produção garantem à empresa maior rentabilidade, tendo em vista uma possível diminuição de profissionais envolvidos.

Assim, um planejamento eficiente em relação à operação da parte fabril é de suma importância para que o projeto construído até então tenha êxito e consiga alcançar a rentabilidade esperada.

No que se refere ao desenvolvimento na produção das fantasias carnavalescas, segundo Cormack et al. (2016) ocorre por meio de quatro etapas (Figura 7) e seus desdobramentos:



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

A primeira etapa consiste na “[...] definição das ordens de produção. Esta ordem de produção contempla o material a ser utilizado para a produção da fantasia

e o quantitativo a ser produzido” (Cormack et al., 2016, p. 5). Para tanto, é necessário que ocorra o processo de modelagem das peças, feito a partir do croqui e da lista de possíveis materiais elaborada pelo carnavalesco.

Araújo (2020) indica que “antes de começar o traçado da modelagem, o modelista deve avaliar se a silhueta que está marcada no croqui corresponde às ideias do carnavalesco”. Com isso, é possível perceber a necessidade de interação entre esses dois profissionais, visto que o modelista transforma os desenhos artísticos nas modelagens das peças que efetivamente estarão na avenida durante o desfile.

Da mesma forma que ocorre com a modelagem das peças de roupa de fantasia, o carnavalesco deve apresentar e discutir com os profissionais de produção de placas de acetato e estrutura de arame ou vime os efeitos e ideias representadas no croqui. Depois desse momento inicial de discussão, passa-se para o processo de construção de protótipos, inicialmente das peças separadas (roupa, placas e estruturas), que são apresentadas ao carnavalesco e debatidas com a equipe de produção e posteriormente ajustadas, caso necessário. Com essa primeira etapa superada se produz o protótipo de cada fantasia, que posteriormente será encaminhado para a reprodução (Cunha, 2015).

Em relação ao processo de reprodução, Cunha (2015) explica que ao desenvolver a primeira roupa sua reprodução ocorre com maior ou menor fidelidade nos meses seguintes, dependendo de diversos fatores: desde a fiscalização e o controle de qualidade dos elementos, passando por questões logísticas de disponibilidade de material no mercado e de recursos humanos para sua reprodução.

Na segunda etapa os processos de enfiar, corte e pintura tomam centralidade. Com os protótipos aprovados, as peças de estrutura e placas são encaminhadas para a reprodução seguindo a lista de quantidade construída pelo carnavalesco e seus assistentes (Cunha, 2015).

Araújo (2020) expõe que após a aprovação dos protótipos as modelagens seguem para o processo de gravação. Com isso pronto é possível quantificar de forma mais precisa a quantidade de tecidos necessários. A etapa seguinte consiste no enfiar dos tecidos, encaixe e corte.

No que diz respeito a parte de pintura, Cormack et al. (2016), explicam que parte dos tecidos e placas podem passar por um processo de pintura de arte, com o intuito de criar profundidade, estampas, padrões etc.

Na terceira etapa, as peças já cortadas e os materiais que já passaram pela pintura de arte são encaminhadas para os espaços de costura e adereçamento, que conforme Cunha (2015), são ambientes que costumeiramente são separados, devido à diferença nas técnicas utilizadas.

Ainda, segundo Cunha (2015), o processo de montagem dos adereços inicia pela base, que deve ser forrada com elementos que não machuquem o brincante. Posteriormente os elementos decorativos são fixados em um trabalho manual que costuma ter como base a técnica de colagem. No que diz respeito as costuras, as costureiras recebem os lotes provenientes do processo de corte e são orientadas para o fechamento.

Por fim o processo de embalagem, que Cormack et al. (2016, p. 6) explicam que consiste

em embalar as fantasias prontas enviadas pelo setor de Montagem e Acabamento. O processo de embalagem consiste em separar as fantasias por tamanho (P, M ou G), embalar com cobertura de plástico e agrupar os componentes da fantasia (estrutura de arame adereçada, vestuários, sapato, adereços de mão e sapatos).

Este processo é bastante relevante para que seja possível conferir a qualidade e a quantidade de peças, quando também é possível realizar adaptações de última hora, caso necessário, além de dar base para o processo de entrega.

#### **2.3.4 Promoção e comercialização**

Nesta seção, é usada a metodologia proposta por Treptow (2016) para abordar aspectos concernentes ao processo de promoção e comercialização dos produtos de moda. Compreender a forma com o que o produto de moda é promovido e comercializado é considerado neste estudo um aporte de extrema relevância para entender de que forma estes processos ocorrem dentro do universo de produção de fantasias da Escola de Samba.

Treptow (2016) subdivide o processo de promoção e comercialização do produto de moda em etapas. As etapas propostas conforme a Figura 8.

Figura 8 – Promoção e comercialização do produto de moda



Fonte: Desenvolvido pela autora (2023).

Na primeira etapa, **lançamento e divulgação**, a coleção é apresentada para a equipe de vendas e para os clientes, tal processo pode ocorrer de diversas formas. É comum que o designer e a equipe de marketing trabalhem de forma alinhada para que o material promocional transmita a mesma linguagem da coleção e consiga entregar ao cliente uma narrativa una.

A empresa pode se utilizar de estratégias como convenções internas para seus clientes e vendedores atuais, participação em feiras onde diversas empresas lançam suas coleções e conseguem apresentar seu trabalho a um público mais diversificado, releases para imprensa que são textos com foco na divulgação enviados para meios de comunicação que acessam o público-alvo da coleção, desfiles, meio de divulgação construído pela moda e que constroem a ideia de espetáculo em torno do produto de moda, os desfiles podem ser restritos à marca ou realizados em eventos específicos que contemplam diversas marcas presentes no mercado. Outra estratégia possível são os catálogos, que tem como finalidade expressar o tema da coleção por meio de fotografias que abarcam elementos constitutivos da temática escolhida, sendo uma ferramenta interessante por unir a peça ao ambiente, possibilitando um maior acesso ao conceito que se pretende comercializar. Existe ainda o trabalho de divulgação específico ao consumidor final, que pode unir estratégias anteriores com a construção de vitrine, endosso de celebridades e ainda a utilização dos meios digitais de promoção.

A segunda etapa tem como foco a **comercialização** que pode ser trabalhada apenas para o atacado, com o intuito de repassar as peças ao lojista, ou atacado e varejo, atuando também com formas de comercialização específicas para atender o consumidor final.

Segundo a autora, nas vendas por atacado há duas formas de comercialização. A primeira é por meio de pedidos, em que “o cliente é informado sobre as opções de cores e tamanhos de cada referência, preço e prazo de entrega” (Treptow, 2016, p.

196). Neste sistema, toda negociação com o cliente deve ser documentada e seguir para os setores responsáveis para que seja atendida. A segunda consiste em vendas a pronta-entrega, neste caso “o cliente é informado sobre as referências disponíveis em estoque, opções de cores e tamanhos” (Treptow, 2016, p. 197) e, assim, dentro da disponibilidade da empresa, o cliente pode fazer seu pedido.

No caso do varejo, a empresa possui uma loja física ou virtual. Revendedores ou franquias com estoque a pronta entrega precisam lidar com as variações do mercado varejista, mas neste caso, por vezes é possível alcançar um lucro maior, considerando que a negociação é quase sempre com o cliente final.

A terceira etapa, segundo a autora, diz respeito às **entregas** que podem ser feitas no momento da compra tanto no caso do varejo quanto no caso do atacado, ou posteriormente por meio de pedidos.

Um bom planejamento de entrega das peças pode otimizar custos de distribuição, incrementando a margem de lucro da empresa. Desta forma, as entregas não devem ser feitas somente seguindo critério de data de recebimento do pedido, mas também a demanda por região e as características dos clientes.

Por fim, a última etapa, que a autora intitula como **Reunião de Feedback**, pode ocorrer durante o processo de comercialização e tem como objetivo fundamental servir como ferramenta avaliativa para as coleções posteriores, além de possíveis remanejamentos no processo de comercialização.

Concluído o processo de promoção e comercialização do produto de moda proposto por Treptow (2016), aborda-se como ocorrem a promoção e comercialização das fantasias de carnaval.

No âmbito das Escolas de Samba, o processo de comercialização das fantasias nem sempre ocorre de modo sistematizado como constatou-se na metodologia de Treptow (2016). Soares (2017) expõe que a decisão por comercializar uma fantasia envolve diversos fatores financeiros, logísticos e culturais. É parte integrante da cultura das agremiações carnavalescas que as fantasias sejam doadas à comunidade, tendo como contrapartida a participação em ensaios e eventos da agremiação durante o ano. No entanto, por questões financeiras, diversas agremiações optam pela venda parcial de fantasias, sendo uma forma de retorno de parte do capital investido. Essa medida tem consequências bastante significativas, visto a impossibilidade de exigir de quem adquire as fantasias como produto a presença em ensaios, algo que pode interferir diretamente nas notas da agremiação.



A logística de entrega, segundo a autora, é uma parte do processo pouco discutida, podendo ser dividida por vários departamentos diferentes da agremiação (departamento de carnaval, comercial e social), o que gera, por vezes, problemas durante o processo, que tendem a ser bastante difíceis de serem mapeados.

Diante do exposto, evidenciou-se que são muitas as etapas, processos, informações e conhecimentos para a pesquisa, criação, modelagem, confecção de produtos de vestuário, incluindo neste contexto as fantasias de carnaval, o que direciona a pesquisa para o tópico da gestão do conhecimento.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações estão inseridas em uma sociedade que valoriza o conhecimento, ou seja, sociedade do conhecimento. O conceito de Sociedade do Conhecimento foi evidenciado por Stewart (2002), que aborda o pensamento de que o conhecimento coletivo, aquele socializado, é parte integrante da geração de capital de uma empresa. Desta forma, entende como essencial a constituição de espaços de troca de informação e geração de conhecimento. Em resumo, na visão deste autor, o conhecimento desempenha um papel fundamental para as organizações, superando até mesmo o valor da matéria-prima e do dinheiro. Sua capacidade de ser aplicada de forma estratégica pode acompanhar a inovação e romper barreiras, mas sua verdadeira potência nem sempre é percebida, o que pode limitar seu impacto estratégico.

Neste sentido, Drucker (2003) afirma que o conhecimento é o ativo que norteia não somente a sociedade – Sociedade do Conhecimento –, como também a economia – Economia do Conhecimento –, o que ele denominou Sociedade Pós-Industrial. O referido autor destaca que a economia e a sociedade do conhecimento são alicerçadas no conhecimento dos seres humanos, e que terra, trabalhadores e capital são importantes, porém, o conhecimento é o principal recurso.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1998) explicam que organizações do conhecimento são aquelas que criam sistematicamente conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Haberlê e Magnani (2010, p. 10) afirmam que “[...] na era do conhecimento, os fatores críticos são as competências dos funcionários, os relacionamentos internos e externos e, não mais o capital, os recursos naturais ou a mão-de-obra [...]”. É a partir do conhecimento construído pelos funcionários que a organização consegue seu espaço no mercado, sendo assim, a saída de seus colaboradores por vezes pode acarretar problema, tendo em vista que “[...] a competência como ativo intangível não pode ser estocada pela organização”.

Desta forma, as organizações estão expostas aos riscos de perda de seus ativos com a mudança de seu quadro de funcionários. Para resolver tal questão, ferramentas gerenciais de gestão do conhecimento passaram a ser criadas evitando a perda do conhecimento organizacional.

A implantação da gestão do conhecimento é essencial no contexto das organizações. No entanto, não é fácil de implantar, sendo até um desafio em identificar, produzir e sistematizar o conhecimento organizacional, para registrá-lo em banco de dados e torná-lo acessível a todos. Esta pesquisa busca os procedimentos da gestão do conhecimento, visando a sua aplicação, para que as informações e os conhecimentos, sejam compartilhamentos, documentados e registrados, como sendo da organização, assegurando o seu uso efetivo, sempre que for necessário. Neste sentido, inicia abordando as definições de dados e informações tendo em vista que são fundamentais para a criação do conhecimento organizacional.

#### **2.4.1 Dados, informações e Conhecimentos**

Este tópico trata da conceituação dos termos dados, informações e conhecimentos, com o intuito de estabelecer uma síntese que colabore para a clareza dos assuntos discutidos ao longo da dissertação. Busca-se deixar evidenciado que dados, informações e conhecimentos, são termos distintos e não sinônimos, porém estritamente relacionados.

Valentim (2008) argumenta que dados, informação e conhecimento devem ser considerados como importantes fatores de competitividade organizacional. Ainda segundo a autora,

estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer os dados, informações e conhecimentos estruturados, estruturáveis e não estruturados para o negócio também são ações que contribuem para o

desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional (Valentim, 2008, p. 1).

O sucesso ou o fracasso de uma organização, muitas vezes, pode depender de quais dados, informações ou conhecimentos o gestor precisa para tomar decisões e quais deles estão disponíveis e o que se pode ou não fazer com eles (Davenport; Prusak, 2003).

Davenport e Prusak (2003) definem dados como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado. De fato, as letras são símbolos quantificados, já que o alfabeto por si só constitui uma base numérica. Também são dados imagens, sons e animação, pois todos podem ser quantificados a ponto de alguém que entra em contato com eles ter eventualmente dificuldade de distinguir a sua reprodução, a partir da representação quantificada, com o original. É muito importante notar-se que qualquer texto constitui um dado ou uma sequência de dados, mesmo que ele seja ininteligível para o leitor. Como são símbolos quantificáveis, dados podem obviamente ser armazenados em um computador e processados por ele.

No entanto, os dados não possuem valor interpretativo, pois necessitam de contexto para alcançar valor e podem ser compreendidos de múltiplas formas; porém, apesar da ausência de significado, dados são fontes de matéria-prima para a produção das informações (Davenport; Prusak, 2003). Rossini e Palmisano (2003), explicam que os dados são considerados elementos que representam eventos já ocorridos na empresa ou circunstâncias físicas, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entender e usar.

De acordo com Setzer (2001), os dados são sintáticos (sem significado, com pouca utilidade) e quantificáveis, podendo ser armazenados e estruturados eletronicamente. Em suma, o dado é um fragmento bruto e desarticulado da realidade (Vieira, 1998).

Tais conceitos são corroborados por Turban et al. (2010), que se referem a dados como “uma descrição elementar das coisas, eventos, atividades e transações, que são registrados, classificados e armazenados, mas não são organizados para fornecer qualquer significado específico”.

Sendo assim, entende-se que dados é, basicamente, um evento fora de contexto e sem uma relação de significado com qualquer outra coisa. Seu significado depende, fundamentalmente, da sua associação com outras coisas e da existência de

um contexto. Por isso, representam um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento.

Já a informação, na visão de Rossini e Palmisano (2003), é um dado configurado de forma adequada ao entendimento e à utilização pelo ser humano. Pode ser composta a partir de um conjunto de dados, desde que estes sejam apresentados de forma que seja possível compará-los, permitindo que análises sejam feitas.

Segundo Choo (2003, p. 27):

A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a organização se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias da informação.

Destaca-se que essa afirmação traz a informação como imprescindível às organizações e que essas não dão a devida importância para as suas fontes e tecnologias de acesso.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a informação permite ao indivíduo interpretar acontecimentos sob uma nova ótica, o conhecimento encontra fundamento nas crenças e compromissos do ser humano, está relacionado à ação, a uma finalidade e é de natureza ativa. Já a informação pressupõe agregação de valor e de relevância aos dados. Para Davenport e Prusak (2003), essa agregação de valor, que transforma dado em informação, se dá por uma das seguintes formas:

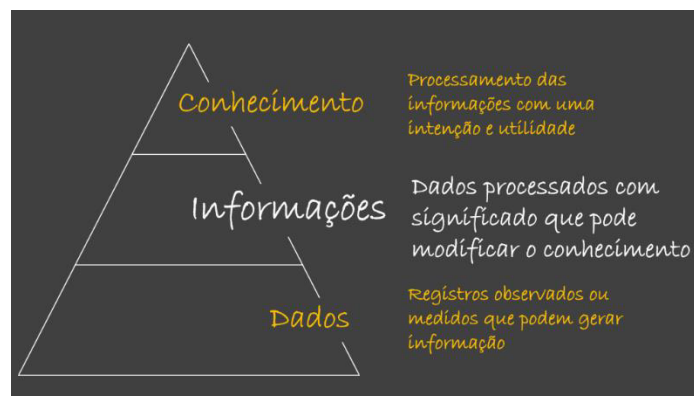
- a) **Contextualização:** Definição da utilidade dos dados;
- b) **Categorização:** Definição das unidades de análise ou dos componentes dos dados;
- c) **Cálculo:** Análise matemática ou estatística;
- d) **Correção:** Eliminação dos erros;
- e) **Condensação:** Síntese dos dados, que passam a ser concisos.

Turban *et al.* (2010) concordam com os autores mencionados sobre a questão de que a informação resulta da agregação de valor aos dados. Na visão destes autores, com a organização dos dados criando significado e valor para o destinatário, obtém-se a informação. Esta estabelece um entendimento das relações entre partes de dados ou entre partes de dados e outra informação com pequena implicação para o futuro. Esse entendimento depende da capacidade de associação das pessoas.

De acordo com esse raciocínio, o conhecimento é obtido ao se organizar e processar dados e informações que contribuam para um entendimento adequado de um evento ou situação, considerando uma análise apoiada em entendimento, experiência, aprendizagem e perícia para a resolução de um problema ou percepção clara de uma situação (Turban *et al.*, 2010).

Neste sentido, analisados e com significado, os dados se transformam em informação, que se torna conhecimento quando é interpretada pelas pessoas em um contexto específico, tendo por base suas crenças e compromissos e recebe um significado e uma intenção de utilidade (Figura 9).

Figura 9 – Pirâmide – Dados > Informação > Conhecimento



Fonte: Colaborae (2023).

Portanto, com a informação e a experiência das pessoas podem criar ou ampliar o conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) fazem três observações para destacar as semelhanças e as diferenças entre informação e conhecimento:

- O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, e é uma função de uma atitude, prospectiva ou intenção específica;
- O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação humana, sempre apresentando uma finalidade ou propósito;
- O conhecimento, assim como a informação, diz respeito ao significado, é relacional e específico ao contexto.

Dados, informação e conhecimentos, desempenham um importante papel para as organizações, por isto conhecer as características de cada um e entender como se

distinguem e de que forma se relacionam, é fundamental para o objetivo desta pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 – Características de Dados > Informação > Conhecimento

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
<b>DADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simples observações sobre o estado do mundo;</li> <li>- Facilmente estruturado;</li> <li>- Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>- Frequentemente quantificados;</li> <li>- Facilmente transferíveis;</li> </ul>
<b>INFORMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dados dotados de relevância e propósito;</li> <li>- Requer unidade de análise;</li> <li>- Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>- Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>
<b>CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclui reflexão, síntese, contexto;</li> <li>- De difícil estruturação;</li> <li>- De difícil captura em máquinas;</li> <li>- Frequentemente tácito;</li> <li>- De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptado de Davenport e Prusak (2003).

Diante do exposto, ficou claro que o resultado do processamento de dados são as informações. As informações têm significado, podem ser tomadas decisões ou fazer afirmações considerando as informações. No entanto, apesar da distinção evidente entre dados, informação e conhecimento, observa-se que se interrelacionam, criando uma relação de dependência entre si.

Segundo Davenport e Prusak (2003), a transformação da informação em conhecimento ocorre da seguinte forma:

- Comparação:** Considerar outras situações previamente conhecidas;
- Consequência:** Constatar as implicações das informações nas tomadas de decisão;
- Conexões:** Estabelecer relações do novo conhecimento com o já acumulado;
- Conversação:** Averiguar o que as outras pessoas pensam dessa informação.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) enfatizam as semelhanças e diferenças entre informação e conhecimento: “o conhecimento está relacionado às crenças e compromissos; a uma ação, porque tem um fim em si mesmo e diz respeito a um significado, específico a um contexto relacional”.

O conceito de conhecimento, de acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 6), “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Os autores afirmam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Como pode ser observado a experiência está relacionada ao conhecimento, como falam os autores:

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas (Probst; Raub; Romhardt, 2003, p. 29).

O conhecimento é fundamentado naquilo que é valor para os indivíduos, é intangível, subjetivo, sem limites e dinâmico. Surge da interação entre as pessoas e acontece em um determinado ambiente (Davenport; Prusak, 2003). Polanyi (1966), a esse respeito, considera o conhecimento como algo pessoal, que não pode ser reduzido apenas às suas representações, ainda que codificadas em livros ou organizadas em teorias. Conforme o autor, cada indivíduo sabe sobre qualquer tema, muito mais do que consegue codificar ou explicitar em palavras.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) trazem o conceito de conhecimento para o ambiente empresarial, construindo a seguinte ideia:

O conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apoia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contexto para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento, pois, deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento, conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

O conhecimento no contexto organizacional contribui para que a organização possa se manter competitiva, pois o ritmo vertiginoso das mudanças, tanto no mercado como em termos de tecnologia, torna salutar a capacidade de gerar e absorver conhecimento, e, sobretudo, de compartilhá-lo.

No entanto, o conhecimento é formado por duas dimensões: a tácita e a explícita, que se complementam, e uma não existe sem a outra. No Quadro 2 apresenta-se estes dois tipos de conhecimentos:

Quadro 2 – Tipos de conhecimento

Conhecimento tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que os conhecimentos tácito e explícito são mutuamente complementares, é através da interação social entre eles, que ocorre a criação do conhecimento humano, que é realizada pela interação social também, não pode só ficar confinada dentro do indivíduo. Apresenta-se os conceitos das dimensões do conhecimento: tácita e explícita.

#### 2.4.2 Dimensão tácita do conhecimento

A terminologia “conhecimento tácito” foi cunhada por Michel Polanyi (1963), para se referir ao conhecimento que é construído por meio de experiências. O autor descreve o conhecimento tácito como algo pessoal, uma habilidade, ou destreza, para se fazer algo ou solucionar um problema, a qual é baseada, em parte, na própria experiência e aprendizado. Para Haldin-Herrgard (2004), a principal característica do conhecimento tácito é a dificuldade de sua verbalização, e isso leva ao uso de alguns conceitos ou epítomes (termo usado para resumir ou sintetizar algo), para referir a um saber intangível.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66),

[...] o conhecimento tácito tem uma natureza que constitui “algo puramente pessoal e profundamente enraizado nas ações, experiências, valores, ideais ou mesmo emoções de cada pessoa, difícil de formalizar e ele é criado em um contexto prático específico.

Da mesma forma, Choo (2003) destaca que o conhecimento tácito é utilizado pelos integrantes da organização para desempenhar suas tarefas. Como é difícil de ser verbalizado, ele é externalizado por meio das habilidades pessoais com base na



ação. O autor afirma que o conhecimento tácito “é vital para a organização porque as empresas podem aprender e inovar” (Choo, 2003, p. 189) e devem estimular, de algum modo, o conhecimento tácito de seus membros.

O saber tácito é de difícil verbalização, o que limita sua capacidade em ser transferido por meio da linguagem formal. Uma pessoa pode saber como fazer algo sem conseguir articular aos outros em maiores detalhes. Verbalizar é uma definição ostensiva, que exige um esforço inteligente para dar significado às palavras (Polanyi, 1966).

Silveira (2017, p. 31) corrobora com esses autores definindo “[...] o conhecimento tácito como sendo aquele que está na mente e nas ações práticas das pessoas, podendo aumentar ou ser adquirido no dia a dia e que, muitas vezes, não é registrado, porque é algo naturalmente aprendido na realização de uma tarefa”.

O conhecimento tácito é acumulado ao longo da vida, depende das muitas experiências pessoais, dos valores culturais e familiares, da educação formal e informal, entre outros (Nonaka; Takeuchi, 1997). Sveiby (1998) aponta o conhecimento tácito como o prático, proveniente do indivíduo, fundamental para as organizações, por ser uma ferramenta que compartilha conceitos, experiências e que otimiza a tomada de decisão – é orientado para a ação, sustentado por regras, individual e está em constante mutação. Os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) reforçam a ideia de que o conhecimento tácito se vincula aos sentidos, à expressão corporal, à percepção individual, às experiências físicas e à intuição, sendo assim difícil de ser descrito para os outros.

Para construir um melhor entendimento acerca desta forma de conhecimento e seus processos de produção Nonaka e Takeushi (2009) o dividem o conhecimento tácito em duas dimensões: técnica e cognitiva. A dimensão técnica inclui o *know-how* concreto, e as técnicas e habilidades informais do indivíduo. Nessa dimensão estão enquadrados os *insights* – altamente subjetivos e pessoais –, as intuições, os palpites e as inspirações. Já a dimensão cognitiva inclui crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais do sujeito, essa dimensão do conhecimento reflete a forma como se percebe o mundo. No Quadro 3, resume-se as dimensões do conhecimento tácito.

Quadro 3 – As dimensões do conhecimento tácito

DIMENSÕES DO CONHECIMENTO TÁCITO	
A DIMENSÃO TÉCNICA	A DIMENSÃO COGNITIVA
Inclui as competências pessoais vulgarmente designadas por <i>know-how</i> , se relaciona com um tipo de conhecimento profundamente enraizado na ação e no empenhamento de um indivíduo para com um contexto específico, por exemplo, uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia ou um determinado mercado, ou, mesmo, as atividades de um grupo ou equipe de trabalho.	Inclui elementos como os palpites, intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “pressentimentos”. Estes elementos são chamados de modelos mentais, que se encontram incorporados nos indivíduos, que os encaram como dados adquiridos, definindo a forma como agem e se comportam, constituindo o filtro por meio do qual percebem a realidade. Difícil de articular por palavras, a dimensão cognitiva molda a forma como percebe-se o mundo.

Fonte: Polanyi (2010).

Polanyi (2010) considera que na dimensão do conhecimento tácito, é possível o desenvolvimento de habilidades sem a clara consciência de como isso se opera. Nessa visão, ao nadar, andar de bicicleta, tocar piano ou qualquer outra habilidade exigida em ações cotidianas, o executante não se ocupa de cada um dos fatores envolvidos. Isso significa, que o processo todo se dá de forma mais ou menos inconsciente, por exemplo a técnica de trabalho está profundamente internalizada na mente do seu detentor. Nesse sentido, as pessoas que pretendem aprender os detalhes da execução de uma técnica do outro, precisam observar atentamente o modo de fazer e a explicação do processo. Isso explica o que defende Polanyi (2010), o aprendizado do conhecimento tácito pode ocorrer por meio da observação e da imitação possibilitando à arte do ofício.

Portanto, ainda segundo Polanyi (2010), o conhecimento tácito, além dos conceitos que naturalmente podem ser utilizados no seu compartilhamento, precisa do contato pessoal para o acesso aos saberes de uma determinada técnica de trabalho. Assim, os conhecimentos se incorporam na prática das pessoas e nos coletivos de trabalho dos quais elas participam. A dinâmica do conhecimento explícito será detalhada no próximo tópico.

### 2.4.3 Dimensão explícita do conhecimento

A palavra “explícito” vem do latim *explicitus* que significa “formal, explicado, declarado”. Geralmente, está registrada em artigos, revistas, livros e documentos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Sveiby (1998) aponta o conhecimento explícito como aquele tipo de conhecimento adquirido principalmente pela informação e pela educação formal.

Para Choo (2006), o conhecimento explícito é objetivo, utilizado para desenhar rotinas, procedimentos operacionais padrão e estruturas de dados gravados, a fim de que a empresa estabeleça níveis de operação e controle eficientes, os quais acontecem por meio de textos orais e verbais como histórias, metáforas, analogias, visões e declaração de missão. Assim, o conhecimento explícito é formal e sistemático, de fácil compartilhamento. Nesse tipo, o conhecimento organizacional explícito está decodificado em manuais, memórias e relatos, pesquisas e relatórios (Grotto, 2003).

Como pode ser constatado, as principais diferenças entre o conhecimento tácito e explícito são a codificabilidade e os mecanismos de transferência, os métodos de aquisição e acumulação e o potencial para ser coletado e distribuído (Ipê, 2003, p. 55). Contudo, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), eles não são excludentes e nem separados, eles são mutuamente complementares, interagem e realizam trocas para a criação do conhecimento dentro de uma organização.

### 2.4.4 Criação do conhecimento: Espiral do conhecimento

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) “a criação do conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundindo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (...) “É o processo de disponibilizar e amplificar o conhecimento criado pelos indivíduos, bem como cristalizá-lo e conectá-lo ao sistema de conhecimento de uma organização” (Nonaka *et al.*, 2006).

Para Binotto, Nakayama e Siqueira (2014) “a criação de conhecimento depende de qualidades pessoais, tais como curiosidade, *insights*, ideias e determinação, ou seja, depende de pessoas aplicando conhecimentos em meios que lhes tragam soluções úteis para resolver velhos e novos problemas”.

Mas para isto acontecer, a função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Cinco condições capacitadoras são discutidas por Nonaka e Takeuchi (1997) para promoção da criação do conhecimento organizacional. São elas:

- a) **Intenção:** que definem como aspiração de uma organização às suas metas;
- b) **Autonomia:** à nível individual, possibilita a automotivação na criação de novo conhecimento;
- c) **Flutuação e Caos Criativo:** quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam um “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas, é a interrupção do confortável. O caos é o enfrentamento de uma crise real, pela mudança nas necessidades do mercado ou ao crescimento significativo dos concorrentes.
- d) **Redundância:** diz respeito às informações que transcendem às exigências operacionais imediatas. Para que se crie conhecimento organizacional é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos;
- e) **Variedade de requisitos:** através dela os membros da organização podem enfrentar muitas situações que podem ser aprimoradas através da combinação de informa.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que as empresas criadoras de conhecimento são aquelas que criam conhecimento de forma sistemática, disseminando-o por toda a organização e com capacidade de incorporá-los em novos produtos e tecnologias. Nelas, a geração de novos conhecimentos acontece como uma forma de comportamento, onde todos são “trabalhadores do conhecimento”.

No entanto, para a organização criar conhecimentos precisam de um espaço, um lugar ou uma plataforma para que este seja criado. Além das condições fundamentais, como pessoas e interações, é necessário o espaço (físico, virtual ou mental), ou seja, condições reais para ocorrer a conversão do conhecimento, a ser abordado em seguida.

### 2.4.5 Modos de Conversão do conhecimento

Quando o conhecimento tácito e o conhecimento explícito interagem um com o outro, pode ocorrer a promoção de um processo com quatro modos de conversão do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) apresentam o modelo de conversão do conhecimento chamado SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), estruturado com uma espiral no centro, que está em permanente interação, onde o conhecimento se amplifica à medida que passa pelos quatro modos de conversão, aumentando em quantidade e qualidade. Apresenta-se, na Figura 10, os quatro modos de conversão do conhecimento.

Figura 10 – Quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Begnini (2015), adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Como pode ser observado, os quatro modos de conversão do conhecimento formam uma estrutura denominada de Espiral do Conhecimento. A “espiral do conhecimento” é o processo no qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito passa a ter uma escala cada vez maior, ou seja, parte do individual até alcançar o coletivo. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Descreve-se os 4 modos de conversões do conhecimento.

**Socialização (Tácito para Tácito)** – É a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento tácito. Ocorre a partir da experiência, a partir de modelos mentais e técnicas compartilhadas gerando conhecimento compartilhado. Em uma

organização a propagação ou simples divulgação de determinada habilidade técnica reforça o aspecto da socialização. Ela se dá, por exemplo, em reuniões com discussões detalhadas, sessões de *brainstorming* e encontros formais (Nonaka; Takeuchi, 1997). Neste caso, o aprendizado ocorre, não por meio da linguagem dos mestres, mas sim por meio da observação e prática direta. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é mostrar como se faz.

**Externalização (Tácito para Explícito)** – É a articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, que pode ser expresso em metáforas, conceitos, hipóteses e modelos. Ela ocorre quando determinado indivíduo explicita o conhecimento que passa a ser compreendido por outros. A escrita e a tradução compreensível a outros indivíduos são formas de conversão do conhecimento tácito para o explícito (Nonaka; Takeuchi, 1997). Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é descrita por estes autores como a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir das reflexões sobre o conhecimento tácito.

**Combinação (Explícito para Explícito)** – O processo de combinação consiste na conversão do conhecimento explícito em novos e mais complexos conjuntos de conhecimento ou, dito de outra forma, no processo de criação de novo conhecimento explícito, a partir de conhecimentos explícitos já existentes. Os colaboradores podem combinar conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas e *e-mails*. Ao realizar recolhimento de conhecimento dentro e fora do ambiente de aprendizagem, a sua combinação pode ocasionar o surgimento de novos conhecimentos. Determinado especialista, ao comparar sua experiência e técnica com a de outros especialistas, pode criar novas técnicas, novos conhecimentos. Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), no decurso do processo de combinação, “[...] o conhecimento explícito é recolhido dentro ou fora da organização, sendo posteriormente combinado, editado ou processado de forma a transformar-se em novo conhecimento”. Este é difundido por toda a organização, transcendendo os indivíduos ou os grupos por meio das tecnologias digitais. Na prática, segundo os autores, o processo de combinação depende de três subprocessos: (a) o de captação e integração de novo conhecimento explícito; (b) da sua combinação, e, por fim, (c) da sua partilha e difusão, que se baseia no processo de transferência direta, por exemplo, em apresentações ou encontros.

**Internalização (Explícito para Tácito)** – é o que se aprende fazendo. É a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito inserindo-se, desta

forma, na cultura organizacional, possibilitando a produção de conhecimento operacional. Em primeiro lugar, a incorporação de conhecimento explícito nos comportamentos e práticas dos membros da organização, sob a forma de modelos mentais ou estruturas cognitivas partilhadas ou conhecimentos técnicos (*know-how*); neste processo, são atualizados conceitos e métodos relativos à estratégia, tática e inovação. Por exemplo, os programas de formação em organizações de grandes dimensões permitem aos seus membros adquirir, numa perspectiva sistêmica, a compreensão da organização como um todo e da sua própria posição nesse mesmo todo. Em segundo lugar, a incorporação de conhecimento explícito, por utilização de programas de simulação ou experiências várias que promovem os processos de aprendizagem através da prática, possibilita a aprendizagem de novos conceitos ou métodos em situações virtuais (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Cada conversão do conhecimento gera um conteúdo diverso. A socialização dá origem ao que se pode chamar de conhecimento compartilhado e a externalização ao conhecimento conceitual. A combinação gera o conhecimento sistêmico e a internalização o conhecimento operacional. Esses conteúdos podem interagir entre si na espiral de criação do conhecimento. À medida em que acontece maior interação, maior será a geração de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997).

O conteúdo do conhecimento produzidos pelo modo de conversão do conhecimento geram conhecimentos diferentes, pois conforme interage na espiral o conhecimento deve ser articulado, e então, internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente após ter sido completada, em patamares cada vez mais elevados, expandindo a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização. Além da conversão do conhecido, um fator estratégico para as organizações é o compartilhamento do conhecimento fundamental para a tomada de decisão. Apresenta-se na sequência informações referentes ao compartilhamento de conhecimentos que transformam os ambientes e mundo do trabalho.

#### **2.4.6 Compartilhamento do conhecimento**

O objetivo do compartilhamento do conhecimento está na troca de ideias, na criação de novos conhecimentos, que podem gerar serviços, produtos e processos

inovadores, sendo uma estratégia importante para a empresa se destacar no mercado.

Como um fator estratégico para as organizações o compartilhamento do conhecimento é fundamental para a tomada de decisão, possibilita que colaboradores menos experientes possam utilizar dos conhecimentos de trabalhadores mais experientes e de especialistas (Govender, 2014). Para Davenport e Prusak (1998) o modo com que o conhecimento é compartilhado pode contribuir para uma melhora do desempenho organizacional, havendo na organização uma abundância de conhecimento, como uma das formas de garantir o seu uso, seja individual e/ou organizacional.

O compartilhamento do conhecimento se dá como um processo de interação social natural, sendo pautado na confiança, oriundo de uma cultura organizacional estabelecida e um clima organizacional favorável (Tsui, Chapman; Stewart, 2006).

Lin, Lee e Da Wei Wang (2009) destacam que o compartilhamento de conhecimento também se refere ao compartilhamento de habilidades e experiências. Por essa perspectiva, entende-se que o compartilhamento de conhecimento se dá com o compartilhamento de informações, habilidades e experiências. Por isso, Ipê (2003) considera que o compartilhamento de conhecimento implica em um processo que envolve uma ação consciente por parte do indivíduo que possui o conhecimento, principalmente no âmbito da organização.

Uma vez que o conhecimento é compartilhado, pode criar conhecimentos para a organização, podendo ser formalmente armazenado para que seja evitada a sua perda, e para que seja utilizado posteriormente. Logo, o armazenamento possibilita que o conhecimento seja acessado e utilizado prontamente pelos demais membros da organização (Nonaka; Takeuchi, 1997). Para isso, pode-se utilizar a memória organizacional, que inclui tanto o armazenamento de dados, quanto de informações e conhecimento tácito adquirido pelos indivíduos. Outros recursos, tais como *e-mails*, *websites*, redes sociais, pastas de armazenamento local ou na nuvem também podem ser utilizadas para o armazenamento de conhecimento (Uriarte, 2008).

Portanto, para o compartilhamento do conhecimento, o trabalho de mobilização, sensibilização, motivação e incentivo das pessoas envolvidas é fundamental e necessariamente, mas precisa estar ligado aos objetivos estratégicos da empresa. Porém, muitas empresas encontram dificuldades para que seus funcionários compartilhem seus conhecimentos tácitos. Davenport e Prusack (2003)



destacam alguns inibidores da cultura de compartilhamento de conhecimento e sugerem algumas possíveis ações, Quadro 4.

Quadro 4 – Fatores inibidores do compartilhamento de conhecimento e soluções

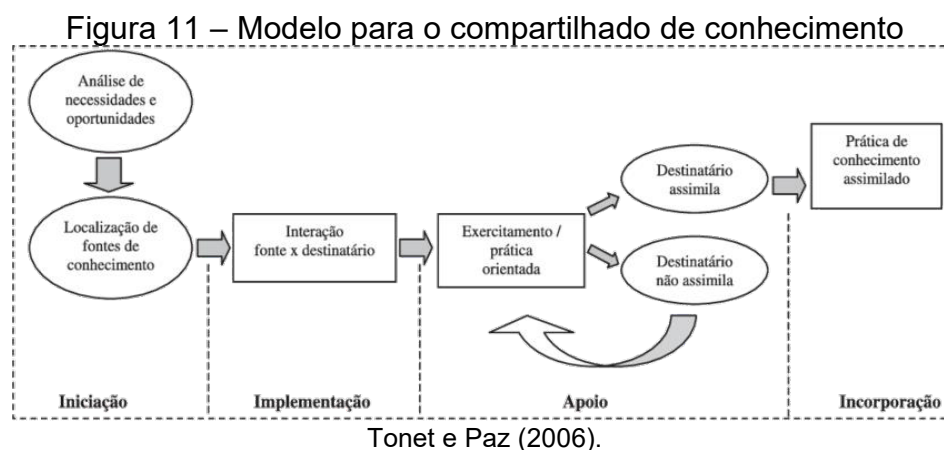
Inibidores	Possíveis soluções
Falta de confiança.	Incentivar a criação de relacionamentos e confiança com encontros face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Nivelamento de conhecimento por meio de educação, discussões, publicações, integração de equipes e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia errada de produtividade no trabalho.	Estabelecimento de horários e lugares para transferência de conhecimento como feiras, salas de conversa e relatórios de conferências e palestras.
Status e premiação dos proprietários do conhecimento	Avaliar desempenho e dar incentivos para aqueles que compartilhem conhecimento
Falta de capacidade e resistência à absorção de novos conhecimentos	Educar os empregados para serem mais flexíveis; disponibilizar tempo para as pessoas estudarem e aprenderem; contratar pessoas abertas a novas ideias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de alguns grupos determinados e síndrome de conhecimento não criado (não inventado) aqui.	Incentivar acesso não hierárquico ao conhecimento; qualidade das ideias é mais importante do que o status da pessoa que teve a ideia
Intolerância frente a erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar por erros criativos e colaboração; não deve haver perda de status por não saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusack (2003, p. 97).

O conhecimento a ser compartilhado vai depender do contexto organizacional de casa empresa, podendo ser de caráter formal ou informal, de acordo com a cultura e o tipo de organização. A cultura organizacional é considerada como a principal barreira ao compartilhamento de conhecimento, pois está associada aos valores da organização que, por sua vez, refletem nas normas e práticas organizacionais (Ipe, 2003). Em outras palavras, a cultura organizacional é o que define quais os conhecimentos importantes, como se dá a comunicação entre os membros, como são as interações sociais, entre outros fatores apresentados por Ipe (2003). Entende-se que além de criar o ambiente de confiança e respeito, a líder influência nas interações e na comunicação entre os membros, podendo apoiar-se em modelos para o compartilhamento do conhecimento, abordado em seguida.

#### 2.4.6.1 Modelo de compartilhamento do conhecimento de Tonet e Paz (2006)

Tonet e Paz (2006), considerando o processo de compartilhamento do conhecimento no trabalho apresentam um modelo em 4 fases, que pode ser visto na Figura 11.



**Fase de iniciação:** Na primeira fase do processo de compartilhamento de conhecimento, é considerada a identificação de necessidades ou demandas de conhecimento, que servirão como estímulo para a localização de fontes de conhecimentos para suprir as carências da pessoa; ou seja, a descoberta de necessidades ou demandas poderá provocar uma busca deliberada de conhecimentos para atendê-las.

Esta fase do modelo considera também a possibilidade de serem encontrados conhecimentos disponíveis, já existentes na unidade de trabalho do indivíduo ou na organização, que não estão sendo usados ou que poderiam ser melhor e mais amplamente aplicados; a localização desses conhecimentos, e a indução do seu compartilhamento poderá contribuir para solucionar problemas ou atender demandas existentes, e até mesmo transformar-se em vantagem competitiva para a organização.

A relevância da etapa de iniciação depende do grau de dificuldade existente para localizar demandas existentes:

- a) Perceber oportunidades de transferir a outros conhecimentos úteis já dominados, mas ainda circunscritos a pessoas ou unidades de trabalho;
- b) Manter contextos propícios à busca e à criação de conhecimento.

Na visão de Tonet e Paz (2006), as principais dificuldades encontradas nessa fase do processo de compartilhamento de conhecimento referem-se à:

- 1) Identificação precisa das necessidades ou demandas de conhecimento;
- 2) Localização de fontes aptas e disponíveis para repassarem conhecimento;
- 3) Gestão de competências de fontes e destinatários necessárias para viabilizar o compartilhamento do conhecimento;
- 4) Gestão de aspectos do contexto organizacional, incluindo crenças e atitudes existentes na cultura interna que possam impactar o processo.

**Fase implementação:** Nessa fase são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre a fonte e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem (Tonet; Paz, 2006). Os problemas que poderão ocorrer nessa fase estão relacionados mais diretamente:

- 1) com as habilidades da fonte para repassar aquilo que sabe, e do destinatário, para compreender e conseguir manejar o conhecimento que está sendo compartilhado;
- 2) com as atitudes e traços pessoais de ambos, que poderão facilitar ou dificultar o processo, a depender de como se coloquem diante do compartilhamento de conhecimento;
- 3) com aspectos do contexto organizacional, como disponibilidade de tempo e condições estruturais adequadas para o compartilhamento; como, por exemplo, situações formais e informais para encontros e conversas entre as pessoas, e locais e equipamentos adequados para o repasse de conhecimentos que exigem demonstrações.

Para Tonet e Paz (2006), o planejamento cuidadoso das ações necessárias ao compartilhamento de conhecimento poderá contribuir para evitar problemas que possam reduzir ou impedir os seus resultados desejados. Entre as ações passíveis de planejamento estão:

- a) a identificação do conhecimento a ser compartilhado, seu volume e fracionamento em unidades a serem repassadas;
- b) a escolha de estratégias que serão empregadas, por exemplo, verbalização, simulações, práticas;
- c) o controle de variáveis relacionadas à fonte e ao receptor, tais como: sobrecarga de atividades; preparo para repassar o conhecimento de forma efetiva; domínio de competências consideradas requisitos para a apreensão

do conhecimento; crença na viabilidade e oportunidade do compartilhamento;

- d) o cuidado com a recorrência de problemas já conhecidos, que poderão afetar a disposição e o interesse tanto da fonte quanto do destinatário do conhecimento; a existência de critérios de avaliação do progresso obtido no compartilhamento.

**Fase apoio:** A fase de apoio do modelo de compartilhamento de conhecimento supõe a necessidade e a existência de oportunidades para esclarecer e retificar conhecimentos repassados que ainda mereçam atenção, para evitar que passem a ser usados de forma ineficiente ou inadequada (Tonet; Paz, 2006). Para os autores a relevância da fase está relacionada ao volume e gravidade dos problemas surgidos nas primeiras tentativas de aplicação do conhecimento compartilhado, e do esforço exigido para encontrar e encaminhar as necessárias soluções. Entre os problemas que podem surgir na fase de apoio estão (Tonet; Paz, 2006):

- 1) reações do ambiente à prática do conhecimento compartilhado e suas consequências; por exemplo, o compartilhamento de nova metodologia de trabalho poderá levar a mudanças no desempenho de funções ou cargos, com possível aumento ou redução de responsabilidades e de níveis de poder em algumas posições, gerando resistências dos atingidos;
- 2) falta de linguagem comum entre os usuários ou aplicadores do conhecimento compartilhado;
- 3) treinamento insuficiente dos usuários para a aplicação do conhecimento;
- 4) dificuldades de assimilação por falta de requisitos pessoais necessários ao uso do conhecimento compartilhado;
- 5) retomada de conhecimentos dominados anteriormente, por parecerem mais fáceis e rápidos de aplicar nas situações de sobrecarga de trabalho;
- 6) falta de acesso à fonte do conhecimento, para solução de dúvidas surgidas;
- 7) desempenho insuficiente ou fora dos padrões esperados;
- 8) falta de condições físicas e materiais necessários para a prática do novo conhecimento;
- 9) movimentação de pessoas pós-compartilhamento de conhecimento para posições impeditivas da sua aplicação; desligamento de pessoas envolvidas

no compartilhamento de conhecimento, e a consequente perda desse conhecimento;

- 10) mudanças tempestivas, que forçam redirecionamentos da organização e afetam a forma como os indivíduos realizam o trabalho

**Fase incorporação:** O conhecimento compartilhado tende a ser incorporado à medida que o receptor ou destinatário aplica o conhecimento no seu dia a dia, e principalmente quando mais pessoas começam a fazer o mesmo. A relevância da fase de incorporação está relacionada ao esforço para remover obstáculos ao uso do conhecimento compartilhado, e para lidar com os desafios surgidos para a sua aplicação, o que pode depender de mudanças no trabalho realizado pelo receptor, ou na unidade de trabalho à qual está vinculado, e até mesmo na própria organização (Tonet; Paz, 2006).

Como explicam Tonet e Paz (2006) essa fase poderá ser conturbada por eventos externos, como mudanças ambientais, e por eventos internos, tais como:

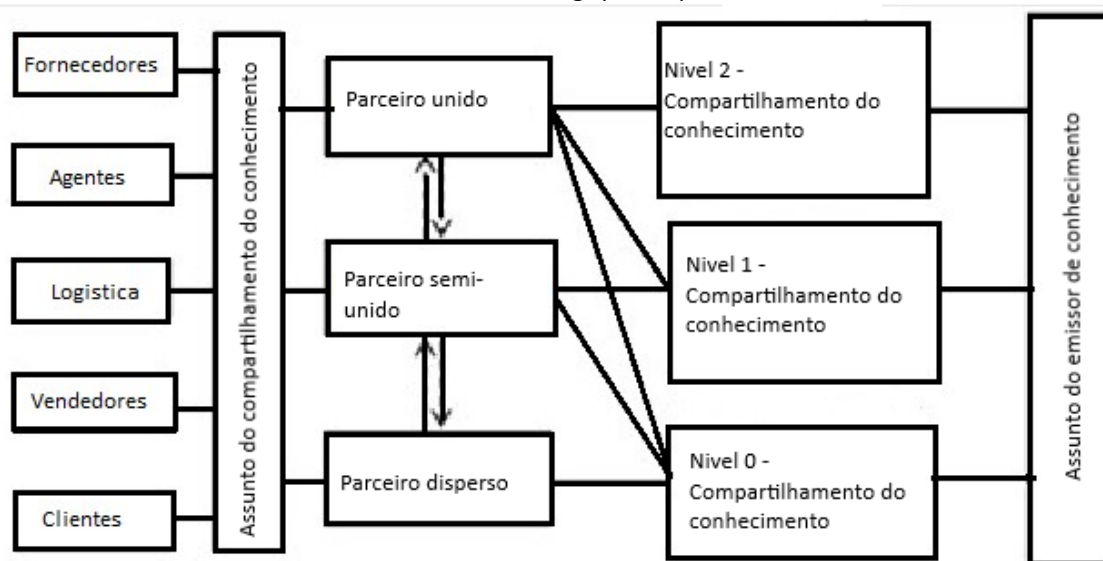
- 1) expectativas inadequadas dos receptores, por estarem aplicando o novo conhecimento; exemplo, expectativas não previstas de promoção ou atribuição de diferencial salarial, devido à agregação de novas competências com o conhecimento assimilado;
- 2) exigência de aplicação do conhecimento em situações não totalmente esclarecidas; exemplo: orientação para transpor conhecimento de uma situação para outra, sem que as implicações da ação estejam plenamente claras;
- 3) evidências de consequências disfuncionais ou indesejáveis, decorrentes do uso do conhecimento; exemplo, redução de quadro funcional e desligamento de pessoal;
- 4) mudanças súbitas nas atividades realizadas pelas pessoas, que dificultem ou inviabilizem o uso do novo conhecimento; exemplo, atribuição de novas e diferentes atividades, com sobrecarga de trabalho para os indivíduos.

A proposta deste modelo visa auxiliar a reflexão sobre esse processo de compartilhamento de conhecimento no trabalho, considerado vital no atual contexto das organizações. Neste mesmo sentido, apresenta-se o modelo de Li, Yang e Zhang (2016).

#### 2.4.6.2 Modelo de compartilhamento do conhecimento de Li, Yang e Zhang (2016)

Conforma Li, Yang e Zhang (2016) o modelo de compartilhamento de conhecimento que sugerem busca evitar o investimento repetitivo para o processo de inovação; e, do desperdício de conhecimento de membros de organizações virtuais que possuem alianças de negócios (Figura 12).

Figura 12 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento proposto por Li, Yang e Zhang (2016)



Fonte: adaptado de Campos (2020).

Estes relacionamentos se dão por meio de uma estrutura de rede, dos objetivos estratégicos, constituídos para propor processos de alianças temporárias, para determinados negócios independentes ou por empresas parceiras. Pauta-se no conhecimento explícito oriundo de uma fonte de conhecimento pré-definida da rede, do desempenho do parceiro; satisfação do usuário; da qualidade do produto e/ou serviço; cumprimento de prazos de entrega; entre outras variáveis, influenciam a proximidade ou distanciamento do membro aliado. Neste modelo o fluxo de conhecimento dos membros das organizações aliadas em um ambiente de rede específico, na busca de uma reconstrução do conhecimento definirá o compartilhamento do conhecimento.

Pelo modelo, os tipos de empresas ou membros são identificados como: fornecedores, agentes, logística, vendedores e cliente. O modelo destaca o nível de

proximidade parceiro bem unido, parceiro semi-unido e parceiro disperso e os níveis de compartilhamento de conhecimento.

De forma transversal está o conteúdo do conhecimento a ser compartilhado e o emissor do conhecimento. O grau de compartilhamento do conhecimento pode ser em maior ou menor nível, quando há uma maior frequência de negócios, créditos corporativos, segredos comerciais, tempo de cooperação; a extensão do relacionamento, entre outros fatores que definirão a simbiose das alianças virtuais (Li, Yang; Zhang, 2016). Os níveis de conhecimento segundo os autores relacionam-se ao conhecimento disponível em qualquer tipo de parceiro e em qualquer nível de proximidade. Níveis de conhecimento:

**Nível 0** – Não necessitam de autorização do emissor para o uso de determinado conhecimento.

**Nível 01** – Conhecimentos explicitados que podem ser acessados por parceiros com média e alta proximidade.

**Nível 02** – São conhecimentos disponíveis a membros que possui uma alta proximidade e autorização pela fonte de conhecimento.

Como pode ser constatado, o modelo de Li, Yang e Zhang (2016) tem um formato cíclico com interação entre os elementos propostos, possibilitando o compartilhamento do conhecimento em rede.

Com o compartilhamento do conhecimento a organização aprende, mas precisa ter a capacidade de interagir com o meio, partilhar informações que possibilitem, além da produção do conhecimento, obter a propriedade do processo de geração do conhecimento. Como o conhecimento é um dos mais importantes recursos da empresa e seu objetivo é melhorar a eficiência, para tanto pode ser apoiar em modelos criados exclusivamente para a gestão do conhecimento, tópico a seguir.

#### **2.4.7 A gestão do conhecimento na prática**

O elemento central da gestão do conhecimento são as pessoas, principalmente no tocante à criação, aplicação e compartilhamento de conhecimento, e formam um repositório ativo de conhecimento tácito (e até mesmo conhecimento explícito até que possa ser documentado). As pessoas são parte do capital humano da organização, elas criam e possuem capital intelectual. Neste contexto, a gestão do conhecimento depende da disposição das pessoas em compartilhar o seu conhecimento tácito.

A gestão do conhecimento é considerada uma mistura de estratégias, processos, técnicas, ferramentas ou uma abordagem sistemática composta por uma série de atividades de gestão que permitem às organizações entregarem valor a partir dos seus ativos de conhecimento (Andreeva; Kianto, 2012). Logo, a gestão do conhecimento oportuniza o fluxo de conhecimento entre os indivíduos e a geração de riqueza a partir da vantagem competitiva obtida por meio do gerenciamento do seu ativo intangível (conhecimento) e outras informações (Gonzalez; Martins, 2017).

Na visão de Levinson (2008, p.1) a gestão do conhecimento:

[...] é o processo pelo qual uma organização gera valor de recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Geralmente a geração de valor destes recursos envolve a codificação do conhecimento de colaboradores, parceiros, clientes e o compartilhamento destas informações entre colaboradores, departamentos e também outras empresas com o intuito de desenvolver as melhores práticas.

Para Silveira (2011), a gestão do conhecimento tem como intuito criar, identificar, integrar, capturar, compartilhar e mensurar as experiências e o conhecimento existente na organização, pela utilização de metodologias e tecnologias específicas. Uma das maneiras de enfrentar as mudanças sucessivas que ocorrem no seu ambiente é originar, obter e aplicar conhecimento de forma contínua.

Segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento pode ser vista como o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e especialização dos membros de uma organização, com o objetivo de se ter acesso à melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias para tal. É comum as organizações se utilizarem de documentos para o compartilhamento de conhecimento, logo é fundamental que haja estratégias para gerenciá-los de forma eficaz e rápida.

Valentim (2008) complementa dizendo que a gestão do conhecimento apresenta uma série de atividades que trabalham com a cultura organizacional/informacional e com a comunicação organizacional/informacional com o objetivo de oferecer um ambiente adequado à criação, aquisição, compartilhamento e uso de conhecimento. Para complementar, de acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 30), “a gestão do conhecimento refere-se à reunião de todas as tarefas que envolvam a geração, codificação e transferência do conhecimento”.

Assim, o objetivo da gestão do conhecimento é levar as organizações a tomarem decisões acertadas com relação às estratégias adotadas aos seus



colaboradores, clientes, concorrentes, ciclo de vida de produtos e serviços, além de estabelecer diferenças entre dados, informações e conhecimento.

A implementação da gestão do conhecimento em uma organização auxilia sobremaneira o seu desempenho nas ações estratégicas, estando “intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (Terra, 2000, p. 70). Para este autor, são objetivos da gestão do conhecimento:

- 1) Formular estratégia de alcance organizacional para desenvolvimento, aquisição e aplicação do conhecimento;
- 2) Implantar estratégias orientadas ao conhecimento;
- 3) Promover uma melhoria contínua dos processos de negócio, enfatizando a geração e aquisição do conhecimento;
- 4) Monitorar e avaliar dados, informação e conhecimento obtidos durante o ciclo de geração e aplicação do conhecimento;
- 5) Reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes, e o desenvolvimento mais ágil de soluções para os problemas;
- 6) Minimizar custos em função da repetição de erros durante as atividades da organização.

Para o cumprimento desses objetivos, cabe à organização determinar e definir a estratégia que será adotada para o aproveitamento do seu patrimônio intelectual. Davenport e Prusack (2003) sugerem alguns princípios e ações para gestão de conhecimento (Quadro 5):

Quadro 5 – Princípios e ações para gestão de conhecimento

PRINCÍPIOS	AÇÕES
Conhecimento é criado e reside nas mentes das pessoas	Identificar os Membros de comunidades de conhecimento que então ligados por meio de tecnologia
Compartilhar conhecimento requer confiança;	Construí relacionamentos com eventos presencias e eventos virtuais onde as pessoas pudessem se ver;
Tecnologia possibilita novos comportamentos do conhecimento	Usar as tecnologias para comunicação e colaboração. Os treinamentos enfatizavam objetivos e não produtos ou <i>software</i>
Compartilhar conhecimento deve ser encorajado e recompensado	A alta gerência e os treinamentos devem enfatizar a importância de novos comportamentos

Apoio gerencial e recursos são essenciais	A alta gerência deve incentivar os projetos e liberar os recursos necessários (tanto pessoas como dinheiro)
Iniciativas de conhecimento devem começar com algum projeto piloto	Criar grupos de teste com objetivos bem claros
Conhecimento é criativo e deve ser encorajado para ser desenvolvido de forma inesperada	Aumentar a produtividade quantitativa; expandir o uso de recursos tecnológicos e o incentivo a criatividade

Fonte: Davenport e Prusack (2003).

Para a empresa determinar os princípios e ações para gestão de conhecimento, é necessário que conheça o contexto em que está inserida, pois deve ter uma visão clara a propósito do trabalho que realiza e de seus objetivos de negócios, pois estes podem contribuir e ajudar a identificar e analisar as principais competências e capacidades existentes no ambiente da organização. A gestão destas competências requer habilidade e se torna essencial para a organizações.

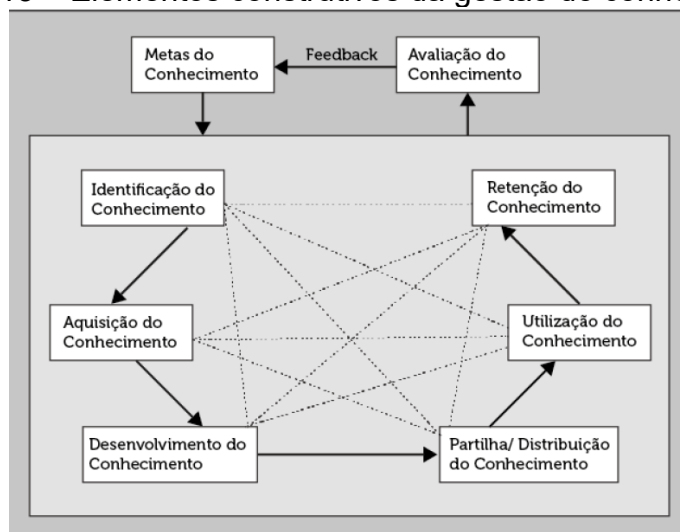
Para implantar a Gestão do Conhecimento, as organizações precisam criar conjuntos de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e aplicar o conhecimento, apresentando diferentes tipos de projetos, suportes as estruturas organizacionais, tecnologias efetivas que permitam a criação de valor e apontem direções futuras (Nonaka; Takeuchi, 1997).

A implantação da gestão de conhecimento não é uma tarefa simples e para que esta implantação se dê de maneira propícia, se faz oportuno a utilização de um modelo de implantação, abordado no próximo tópico.

#### *2.4.7.1 Modelo de gestão do conhecimento baseado em resultados operacionais de Probst, Raub e Romhardt (2002)*

Um modelo de gestão do conhecimento para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36), “é um processo de monitoramento essencial para o ajuste eficaz do procedimento de gestão do conhecimento a longo prazo”. Primeiramente, “todas as atividades de gestão do conhecimento devem começar com um entendimento da cultura de conhecimento da empresa” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 225). Para os autores a cultura define as regras de comportamento dos indivíduos e dos grupos e, portanto, esse deve ser o ponto inicial para a condução da gestão do conhecimento na empresa. A respeito desse apontamento, os autores propõem a construção de um perfil de conhecimento com base em seis atividades inter-relacionadas, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36).

Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36) indicam os elementos críticos de sucesso, também denominados “processos essenciais de gestão do conhecimento, estes vão estar decupadas no decorrer da seção.

**Metas de conhecimento** – têm o mesmo papel das metas tradicionais, que é “servir de base para a tomada de decisões, a coordenação, a motivação e o monitoramento” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 60). Para os autores, são três as metas que dirigem a gestão do conhecimento:

- a) Normativa: que se refere aos regulamentos, política e cultura da empresa;
- b) Estratégica: que concerne à relação das estruturas, programas e abordagem de problemas da organização;
- c) Operacional: que se refere aos processos, tarefas, desempenho e cooperação.

**Identificação do conhecimento:** As metas estratégicas de conhecimento ambicionam atingir a visão da empresa, pois “definem o conhecimento essencial da organização e especificam as habilidades de que ela necessitará no futuro” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 36). Contemplam as competências essenciais necessárias para o futuro da empresa de forma a promover a acumulação de conhecimentos individuais e coletivos e, por conseguinte, a gestão intencional do conhecimento. As metas estratégicas de conhecimento podem ser criadas por meio do auxílio de uma matriz de estratégias de conhecimentos.

Assim, as metas estratégicas de conhecimentos definem os conhecimentos a serem desenvolvidos de acordo com as metas normativas. O compartilhamento de informações e conhecimentos, nesta etapa, é fundamental para que a organização saiba onde encontrar o que precisa. Por isso, é importante que a empresa conheça especialistas em cada área, tanto dentro como fora do ambiente empresarial; pois, quando se mapeia o conhecimento, identificam-se as lacunas internas de conhecimento que podem ser sanadas através da pesquisa externa. Para todos os tipos de metas de conhecimento – normativas, estratégicas e operacionais –, Probst, Raub e Romhardt (2002) assinalam dificuldades em suas formulações:

- 1) Linguagem comum: as pessoas envolvidas no processo devem compartilhar de uma linguagem comum em relação aos termos utilizados, como dado, informação e conhecimento, evitando distorções conceituais nas regras;
- 2) Falta de ferramentas: “não há ferramentas estabelecidas para formular metas de conhecimento” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 57);
- 3) Quantificação: a ausência de linguagem comum e de ferramentas estabelecidas pode resultar na dificuldade de quantificar as metas;
- 4) Lentidão operacional: em detrimento aos itens anteriores, o processo de desenvolvimento de metas de conhecimento se torna mais lento que os processos tradicionais;
- 5) Poder: as relações de poder podem influenciar a criação das metas de conhecimento; e
- 6) Ilusões de controle: o conhecimento é controlável até certo ponto e, portanto, se deve evitar ilusões de controle no desenvolvimento das metas (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 54).

Embora as dificuldades supracitadas sejam latentes “as metas ainda são uma melhor maneira de descrever o estado almejado das coisas” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 58).

**Aquisição do conhecimento** – O processo de identificação do conhecimento prima pela identificação de “quem são os especialistas em assuntos importantes, tanto dentro da organização quanto fora dela” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 62). Isso é importante para que, dentre outros fatores, a organização não perca tempo no desenvolvimento de atividades e soluções que já existem em outro lugar. O primeiro passo deste processo é examinar os conhecimentos relevantes para a organização,

alinhados as metas de conhecimentos, e promover ações de *benchmarking* interno e externo visando obter melhores práticas de concorrentes (externos) e de outras áreas da empresa (interno) (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

As empresas se organizam em torno de seus processos essenciais e, sob a ótica do conhecimento, é “importante saber quais os especialistas e as estruturas de conhecimento que são necessárias para dar suporte a um determinado processo essencial” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 72). Portanto, com foco no mapeamento de processos essenciais, as competências organizacionais (processos) podem ser relacionadas aos conhecimentos individuais (especialistas) e organizacionais (estruturas de conhecimento) de forma a transparecer o conhecimento coletivo organizacional em torno de seus processos.

**Desenvolvimento do conhecimento** – O processo de desenvolvimento do conhecimento “inclui todos os esforços [...] para criar competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 109). Procede no desenvolvimento de novas habilidades, produtos, ideias e processos mais eficientes. Neste momento, são aperfeiçoadas as estruturas para a geração de conhecimento, assim como a preparação e incentivo a grupos e indivíduos para que gerem novos conhecimentos. Ainda que esta etapa dependa fundamentalmente da inovação e do capital humano para o seu desenvolvimento intelectual, é necessário que a empresa trabalhe com uma linguagem conhecida por todos os membros para a interação e a troca de conhecimentos ocorra de forma efetiva.

**Partilha e distribuição do conhecimento** – A partilha e distribuição do conhecimento estabelece que as “informações e experiências isoladas possam ser usadas por toda a empresa” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 136) e, portanto, compartilhar e distribuir o conhecimento é vital para a organização. Entretanto, para que seja possível partilhar e distribuir é necessário que o conhecimento exista, ou seja, que tenha sido adquirido (fonte externa – processo) ou desenvolvido (fonte interna – processo). Diante da existência do conhecimento algumas condições para prover a partilha e distribuição do conhecimento são pontuadas como o trabalho em equipe (físico ou virtual). O trabalho em equipe é uma tendência na qual se espera que os indivíduos atuem em conjunto para realizarem as tarefas com êxito, estando “o sucesso de [...] uma equipe [...] relacionado com a eficiência do compartilhamento do conhecimento no grupo” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 137). As equipes

podem ser físicas ou virtuais, sendo esta segunda apoiada por tecnologias como *groupware*.

**Utilização do conhecimento** – O processo de utilização do conhecimento revela a necessidade de utilizar o conhecimento que foi identificado, desenvolvido e adquirido, compartilhado e distribuído para atingimento das metas da empresa. A ideia é colocar o conhecimento em ação, pois a aplicação produtiva do conhecimento é a única maneira de traduzi-lo em resultados visíveis. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 167) enfatizam que “o ambiente de trabalho deve estimular tanto os indivíduos como os grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa”. Portanto, refere-se à aplicação real dos conhecimentos nas situações da organização. Como instrumento estratégico da empresa, consiste no gerenciamento de mecanismos que garantam a agregação dos conhecimentos em novos produtos e serviços.

**Retenção do conhecimento** – A retenção do conhecimento é a preservação da memória organizacional, compreendida como “um sistema de conhecimento e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 176).

Após selecionar o conhecimento relevante a ser salvo esse deve ser armazenado na base de conhecimento organizacional considerando os tipos: individual, grupo e computacional. Os conhecimentos imbricados nos funcionários (individual) são voláteis e difíceis de expressar e, portanto, uma forma de retê-los é criar um ambiente sadio no qual os funcionários relutem em aceitar ofertas lucrativas para mudar de emprego. Além do ambiente social benéfico questões salariais e sistemas de incentivos devem ser contemplados como formas de retenção individual (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

No nível de grupo, Probst, Raub e Romhardt (2002, p.185) destacam que o conhecimento coletivo é superior ao individual. Duas pessoas possuem maior probabilidade de armazenarem conhecimentos e lembrarem desses juntos, o que caracteriza a técnica “lembrando em pares” como uma forma de constituição de memória organizacional conjunta. Outra forma é por meio do registro de atas de reuniões, as quais os conhecimentos compartilhados são registrados em formato explícito de forma a compor a base de conhecimento organizacional.

No nível computacional quase todos as formas de armazenagem podem adotar o formato digital. Os documentos e atas de reuniões podem ser armazenados em

Sistemas Gerenciadores de Documentos (GED), bem como vídeos e outros formatos podem ser armazenados em bancos de dados e disponibilizados em *intranets*, fazendo uso de palavras-chave para recuperação (Probst; Raub; Romhardt, 2002).

**Avaliação do conhecimento** – o processo de medição do conhecimento consiste em mensurar o conhecimento para que seja possível medir o sucesso da gestão do conhecimento. Para Probst, Raub e Romhardt (2002) não se trata do cálculo monetário do conhecimento, pois é difícil mensurar o intangível (conhecimento) e explicar a diferença entre o valor de mercado versus o valor contábil de uma empresa. Trata-se de mensurar se as metas de conhecimento foram atingidas.

Constatou-se que o modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), está voltado para os resultados operacionais, pois diz respeito às interações dos indivíduos e entre grupos em seus ambientes de trabalho. Para os autores a cultura define as regras de comportamento dos indivíduos e dos grupos e, portanto, esse deve ser o ponto inicial para a condução da gestão do conhecimento na empresa. Com base no conhecimento prévio da cultura organizacional, é possível criar ambiente e momentos que oportunize a absorção de informações que serão compartilhadas e transformadas em novos conhecimentos, a serem aplicados aos processos, serviços ou produtos. Outro modelo, no tópico a seguir, volta-se inicialmente para as estratégias da organização.

#### *2.4.7.2 Modelo de gestão do conhecimento de Perrotti e Vasconcellos (2005)*

Perrotti e Vasconcellos (2005) defendem que toda política de gestão do conhecimento deve estar alinhada com a estratégia da organização com a inclusão da visão de mercado, cujas ações precisam estar voltadas a implantação da gestão do conhecimento. Os autores, indicam os pilares fundamentais da gestão do conhecimento, conforme modelo (Figura 14) que são:

Figura 14 - Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento



Fonte: Perrotti e Vasconcellos (2005, p. 6).

**Mapeamento de competências e conhecimentos** – “Saber o que a organização sabe” – através da confrontação da estratégia da organização com as competências mapeadas, estabelece-se naturalmente uma lacuna de competências.

**Aprendizagem organizacional** – “Como aprender o que não sabemos” – A aprendizagem organizacional visa preencher esta lacuna, levando a organização a aprender aquilo que ainda não sabe, mas precisa.

**Inteligência competitiva** – “Análise e monitoramento ambiental” – Analogamente, comparando-se a estratégia, com o mercado, com os concorrentes, através da análise e monitoramento ambiental, estabelece-se uma lacuna de competitividade.

Perrotti e Vasconcellos (2005) indicam os planos de ação do modelo conceitual:

**Planos de Atuação** – analisa cada um dos conceitos embutidos nos pilares (Mapeamento de competências e conhecimentos, Aprendizagem organizacional e Inteligência competitiva) e podem ser analisados sob três diferentes aspectos:

**Pessoas** – analisa às características pessoais relacionadas ao conhecimento. Aquelas que são capazes de compartilhá-lo e desejam isto;

**Estrutura Organizacional** – As estruturas são as relações existentes entre os elementos componentes de uma organização. Inclui as interações, a própria configuração organizacional dos órgãos ou cargos, a hierarquia de autoridade. Inclui também cultura, processos e líderes;



**Tecnologia** – Representa todos os recursos materiais, programas de computador, redes de comunicação, máquinas, equipamentos.

De acordo com os autores, em todos os pilares e planos de atuação bem como na intersecção deles, o conhecimento segue o ciclo de quatro fases: Geração, Captura e Análise, Síntese e Arquivo, Disseminação e Uso.

#### 2.4.7.3 O Modelo de gestão do conhecimento de Terra (2005)

Segundo Terra (2005), “a Gestão do Conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial”, a saber (Figura 15):

Figura 15 – As sete dimensões da gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2005).

Descrição das sete dimensões da gestão do conhecimento apresentadas por Terra (2005):

**Alta Administração** – definição dos campos de conhecimento nos quais os corpos de colaboradores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivantes.

**Políticas de Administração de Recursos Humanos** – adoção de políticas e práticas de recursos humanos associadas à aquisição de conhecimentos externos e

internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.

**Cultura Organizacional** – desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização. Atitude de tolerância ao erro, como forma de aprendizagem e crescimento; normas com foco estratégico e não procedimentais.

**Estruturas Organizacionais** – adoção de estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.

**Sistemas de Informação** – criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da empresa, abrangendo tanto possibilidades tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo.

**Mensuração de Resultados** – não existe gestão do conhecimento descolada de resultados. É necessário mensurar o valor utilitário do conhecimento, aquilo que agrega ao resultado econômico-financeiro da organização.

**Aprendizado com o Ambiente** – engajamento em processos que oportunizem aprendizado e trocas com o ambiente externo, privilegiando alianças com outras empresas e o estreitamento do relacionamento com clientes.

É importante reforçar que a adoção de quaisquer dessas dimensões somente estará associada à gestão do conhecimento na empresa quando houver o reconhecimento de que o capital humano, formado pelo conjunto de valores e competências das pessoas e da organização, é fundamental para a geração de conhecimentos e do diferencial competitivo da empresa.

Diante de toda a abordagem teórica que dá subsídio a gestão do conhecimento, conclui-se que seus principais objetivos têm vistas à inovação, envolvendo as questões de aprendizado, desenvolvimento das competências, mapeamento, codificação e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Considerando que a pesquisa de campo visa compreender como os conhecimentos aplicados na prática da criação e desenvolvimento de figurinos para as escolas de samba é compartilhado e registrado, busca-se o enquadramento da etnografia. A abordagem etnográfica tem como objetivo compreender o conhecimento internalizado nas pessoas que trabalham nestes processos. O propósito primeiro da

etnografia é a imersão nas vivências e visões de mundo de um determinado grupo de pessoas. Portanto, visa à captura daqueles conhecimentos incorporados nos sujeitos pertencentes a uma determinada comunidade, seus modos de pensar, viver e criar, metodologia abordada em seguida.

## 2.5 ASPECTOS DA TEORIA A SEREM APLICADOS NA PROPOSTA DA PESQUISA

A fundamentação teórica abordou elementos constituintes do processo de produção de fantasias de carnaval e do produto de moda, com foco em compreender suas aproximações e distanciamentos, tendo como referências principais Treptow (2016) no que diz respeito a indústria da moda e Magalhães (1997) no que tange às discussões próprias das Escolas de Samba, a fim de dar embasamento para as análises dos relatos obtidos no campo sobre os diferentes processos de produção das fantasias de carnaval, além da metodologia proposta por Treptow (2016) possibilitar bases para a construção de modelos de sistematização para os processos específicos de produção de fantasias.

Porém, para compreender este sistema de produção, se faz necessário entender o universo carnavalesco no qual está inserido. Para tanto, se mostra relevante visualizar um panorama histórico geral dos carnavais do Rio de Janeiro, tendo em vista sua centralidade no processo de construção das Escolas de Samba, assim como de Florianópolis, por ser o espaço primordial deste estudo.

Corroborando com os aspectos históricos, alguns elementos próprios dos desfiles contemporâneos se mostram relevantes neste estudo por possibilitarem a compreensão da produção das fantasias como um processo conjunto de diversos profissionais e expressões artísticas presentes no cortejo carnavalesco, tendo em vista que o processo de criação sofre interferência de diversos atores, desde de quem veste, passando por aspectos discursivos do desfile e ainda técnicos no que diz respeito à performance necessária.

Por fim, a Gestão do Conhecimento é encarada neste estudo como basilar em todo o seu processo. Entende-se não apenas como aporte teórico, mas também como ferramenta metodológica de análise do cenário estudado, buscando compreender em especial as formas de conversão do conhecimento e os processos possíveis para que

tal fenômeno ocorra. Neste sentido, o próximo capítulo destaca todos os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a construção deste estudo. A Figura 16 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa a fim de compreender o processo de produção de fantasias de carnaval e suas relações com a produção do produto de moda.

Figura 16 – Caminho metodológico



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Estes elementos serão discutidos no decorrer do capítulo.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse estudo segue os pressupostos apresentados por Silva e Menzes (2005), que indicam que as pesquisas podem ser classificadas a partir dos seguintes critérios:

- a) Quanto a sua natureza;
- b) Quanto à abordagem do problema;
- c) Quanto aos objetivos;
- d) Quanto aos procedimentos metodológicos.

#### 3.1.1 Quanto à natureza ou finalidade da pesquisa

Classifica-se como uma pesquisa aplicada por ter a finalidade de construção de conhecimento para a resolução de um problema real.

#### 3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Este estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, pois adota uma abordagem que tem como base a valorização da interação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, sem depender predominantemente de métodos e técnicas estatísticas. Na condução dessa pesquisa, os dados são coletados diretamente do ambiente natural e o pesquisador atua como o instrumento principal (Marconi; Lakatos, 2017).

#### 3.1.3 Quanto aos objetivos

Trata-se da pesquisa descritiva, em que o foco é descrever as características e os processos de determinada população ou fenômeno. Para tanto, observa, registra, analisa e ordena dados. Assume, em geral, a forma de levantamento (Marconi; Lakatos, 2017). Diante do exposto, esta pesquisa se caracteriza como: qualitativa e descritiva de natureza aplicada.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Lakatos e Marconi (2017, p. 107), as técnicas de coleta de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; são, também, as

habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Correspondem, portanto, à parte prática do conteúdo coletado, contextualizado e analisado. Utilizou-se nesta pesquisa: pesquisas bibliográficas, entrevistas semiestruturada e o método de pesquisa etnografia, usando como instrumento o caderno de campo.

### **3.2.1 Etnografia**

Para construir esse estudo foi preciso compreender a diversidade de atores, espaços sociais, espaços geográficos e interações simbólicas presentes. Assim, considera-se relevante o aporte teórico e metodológico dos estudos antropológicos.

Parte-se, portanto, dos pensamentos de Laplatine (2003, p. 9), em sua compreensão de estudo antropológico enquanto “uma abordagem integrativa que objetive levar em consideração as múltiplas dimensões do ser humano em sociedade”. Nesse sentido, o autor defende a impossibilidade de regras para a compreensão dos fenômenos sociais, dada a pluralidade das relações entre seres humanos. Porém, é necessário compreender essa pluralidade como construções sociais, não como algo natural:

Ou seja, aquilo que os seres humanos têm em comum é sua capacidade para se diferenciar uns dos outros, para elaborar costumes, línguas, modos de conhecimento, instituições, jogos profundamente diversos; pois se há algo natural nessa espécie particular que é a espécie humana, é a sua aptidão a variação cultural (Laplatine, 2003, p. 13).

Desta forma, analisar fenômenos próprios da sociedade consiste em compreendê-los como parte integrante dela, sendo reflexo desta, mas também a construindo em um jogo não apenas bilateral, entre a manifestação e a sociedade que manifesta, mas entre as relações sociais que constituem essas sociedades. É nesta perspectiva de um olhar amplo que a etnografia se encontra:

[...] é antes a experiência de uma imersão total, consistindo em uma verdadeira aculturação invertida, na qual, longe de compreender uma sociedade apenas em suas manifestações “exteriores”, devo interiorizá-la nas significações que os próprios indivíduos atribuem a seus comportamentos (Laplatine, 2003, p. 122).

O etnógrafo, então, precisa compreender a sociedade que estuda não com o olhar guiado a partir do seu lugar de partida, mas buscando atribuir sentido ao que enxerga por meio do sistema de códigos, símbolos e significações próprios da sociedade que estuda.

Segundo Mattos (2011), o estudo etnográfico tem como guia o olhar do etnógrafo, um olhar necessariamente questionador. O que torna a pesquisa etnográfica plural, não podendo se ater a metodologias e ferramentas rígidas, tendo em vista que cada sociedade e contexto exige que o pesquisador se adapte: “Assim, na maioria das vezes, o processo de pesquisa etnográfica será determinado explícito ou implicitamente pelas questões propostas pelo pesquisador” (Mattos, 2011, p. 51).

No que diz respeito às pesquisas qualitativas, Mattos (2011) afirma que, em especial as produzidas dentro da esfera das ciências sociais aplicadas, o método etnográfico se mostra de grande valia por compreender a cultura e a sociedade de forma dialética, o que impede uma visão apenas estruturalista do cenário, mas que compreende um jogo complexo de forças entre as instituições de poder e os diferentes sujeitos.

Dialética no sentido fundamental da noção, que os norte-americanos chamam, de relação ecológica entre os vários atores sociais ou grupos numa comunidade ou instituição, movimento histórico vivenciado pelos atores sociais num determinado espaço de tempo. Procuramos as relações entre estes fenômenos e não apenas um fenômeno particular (Mattos, 2011, p. 60).

Nesse sentido, para uma pesquisa etnográfica dialética, não basta o estudo do fenômeno de forma isolado ou da repetição do fenômeno em diversos espaços, é necessária a compreensão da relação do fenômeno social com os sujeitos envolvidos e suas relações sociais diversas. O interesse reside na totalidade da questão estudada e não apenas na sua manifestação.

Portanto, é necessário compreender o contexto em que estas manifestações ocorrem, como um sistema dinâmico, que sofre constantes influências de outros sistemas. Com isso, a manifestação da cultura estudada é percebida também como fluida e dinâmica, sofrendo influências constantes do contexto e influenciando sua modificação. Tal relação pode ser compreendida como interação: Mattos (2011) expõe que a ligação entre contexto e interação precisam ser perseguidas a todo o tempo pelo etnógrafo; é a compressão deste jogo que permite adequar o olhar para enxergar de forma mais ampla, percebendo a dialética da manifestação estudada.



Etnografia tem a ver com escrever com quem é parte constituinte da cultura estudada, não é escrever sobre essas pessoas. No entanto, mesmo que perseguindo este ideal, Mattos (2011) evidencia a impossibilidade de alcançá-lo, porém é a ação da busca por esse formato de estudo que torna a narrativa etnográfica mais ou menos qualificada.

O trabalho de campo envolve métodos e procedimentos nos quais temos que ser radicalmente indutivos para a seleção do que deve ser importante para a pesquisa. As categorias ou temas que escolhemos para observar não são necessariamente escolhidos previamente; na maioria das vezes esta escolha se dá a partir do desenvolvimento do trabalho de campo, a esse movimento da pesquisa chamamos hipóteses progressivas (Mattos, 2011, p. 66).

As categorias de análise mesmo sendo pensadas de maneira prévia sofrem diretamente a influência do campo, modificam questionamentos, evidenciam aspectos mais ou menos relevantes para compreender o problema de pesquisa perseguido.

No que diz respeito às etapas da pesquisa etnográfica, Mainardes (2009, p. 103), expõe que,

os estágios da pesquisa etnográfica não diferem muito de outras formas de pesquisa: identificação do problema e dos propósitos da pesquisa; delineamento das questões de pesquisa e do design da pesquisa; definição da amostra e das estratégias de coleta de dados.

O que difere são os procedimentos metodológicos empregados para a sua construção. Entende-se que o campo e a relação estabelecida entre pesquisador/a e os sujeitos participantes da pesquisa são impregnados de subjetividade, algo que em um primeiro momento pode parecer um elemento que descredibiliza a pesquisa, mas que pode ser uma ferramenta essencial para compreender a complexidade dos processos que envolvem os sujeitos e o meio estudado. A Figura 17 destaca as etapas da pesquisa etnográfica

Figura 17 – Etapas da pesquisa etnográfica



Fonte: adaptado de Mainardes (2009, p. 107)

O quarto capítulo desta pesquisa tem uma parte dedicada a este procedimento.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa de campo serão analisados de forma interpretativa, com base na técnica do sujeito coletivo, da pesquisa qualitativa, descritiva e dialética interpelando com os conceitos teóricos de base dessa dissertação, apresentados no capítulo 2.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A delimitação da pesquisa baseia-se em três principais eixos:

- a) Espaço: foram escolhidos os espaços de produção de fantasias de carnaval nas agremiações do Rio de Janeiro e Florianópolis;
- b) Tempo: tendo em vista o tempo de produção desta pesquisa e dos ciclos carnavalescos, optou-se por delimitar a pesquisa entre agosto de 2022 e junho de 2024;
- c) População: considerando que a pesquisa tem como objeto central a produção de fantasias de ala (comercial e de comunidade), o foco foi direcionado à figura do carnavalesco em Escolas de Samba do Rio de Janeiro e de Florianópolis.

### 3.5 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo buscou levantar como se dá o processo de produção de fantasias de ala, de que forma os carnavalescos aproveitam ou não os conhecimentos técnicos de sua equipe, se estes conhecimentos são registrados dentro da instituição e, por fim, se o processo de gerenciamento de produção é registrado, como é registrado e de que maneira são arquivados.

#### 3.5.1 Amostras da pesquisa de campo

A amostra, conforme Gil (2011), é um subconjunto da população, utilizada para avaliar características padronizantes. Marconi e Lakatos (2020) definem que uma amostra envolve explicar quais elementos serão pesquisados, detalhando suas

características comuns. No caso específico deste estudo, a seleção da amostra foi feita de maneira intencional, com um propósito definido para atender aos objetivos da pesquisa.

a) **Amostra 1:** Sociedade Recreativa e Samba Embaixada Copa Lord

O processo inicial se deu dentro da Sociedade Recreativa e Samba Embaixada Copa Lord, com acompanhamento em loco dos processos de produção das fantasias para o desfile do carnaval de 2024. Desde o processo criativo, passando pela organização as etapas de trabalho, contratação de equipe, escolha e compra de matérias e pôr fim a efetivação da produção das fantasias.

b) **Amostra 2:** Carnavalescos de agremiações do Rio de Janeiro e de Florianópolis

Em um segundo momento a pesquisa se debruçou em mapear possíveis interlocutores para entender essa diversidade de processos. Tendo em vista a gama de profissionais que trabalham no campo e a impossibilidade de entrevistá-los por questões logísticas e de tempo, escolheu-se focar na figura do carnavalesco, pelo entendimento que este profissional exerce papel central em todos os processos, sendo o criador, mas também acompanhando diretamente todos os demais processos. Desta forma o carnavalesco se apresentou como interlocutor ideal.

Objetivando comparar os processos que ocorrem em Florianópolis e no Rio de Janeiro, a amostra abordou profissionais das duas cidades, de diferentes agremiações e séries competitivas, buscando abarcar realidades de financiamento distintos, a fim de perceber de que modo questões estruturais e financeiras interferem nos processos, em especial na relação entre profissionais.

### 3.6 DETALHAMENTO DA PESQUISA

Este subcapítulo tem como objetivo apresentar a estruturação deste estudo, seguindo detalhadamente as metodologias previamente discutidas.

#### 3.6.1 Primeira etapa: Seleção das agremiações participantes

A escolha da agremiação participante do estudo etnográfico decorreu da inserção da pesquisadora na equipe no momento da pesquisa. A presença ativa da pesquisadora na equipe permitiu um acesso mais profundo e direto às dinâmicas

internas da agremiação, facilitando a coleta e a interpretação de dados. Portanto, o vínculo pré-estabelecido entre a pesquisadora e a equipe foi um fator determinante na escolha da agremiação, garantindo que a pesquisa se desenvolvesse de maneira fluida e integrada à realidade observada.

A seleção dos carnavalescos entrevistados baseou-se tanto em um conhecimento prévio com os participantes quanto em indicações de participantes anteriores. Tal método de seleção permitiu uma abordagem mais pessoal e confiável, garantindo que as vozes ouvidas fossem relevantes e respeitadas dentro da comunidade carnavalesca. Além disso, houve uma preocupação consciente em representar a diversidade de grupos que compõem o universo do carnaval. Esse esforço visou captar uma ampla gama de perspectivas, enriquecendo assim a compreensão sobre as dinâmicas e os significados desse importante fenômeno cultural.

### **3.6.2 Terceira etapa: Construção de caderno de campo**

A terceira etapa consistiu na observação etnográfica e na construção de um caderno de campo, cujo foco principal foi registrar impressões sobre a produção das fantasias de ala. Essa etapa foi fundamental para compreender a complexidade envolvida na criação das fantasias, desde a concepção inicial até a finalização das peças.

### **3.6.3 Quarta etapa: Produção do roteiro de entrevista**

Esta etapa da pesquisa envolve a criação de um roteiro semiestruturado de entrevista. A entrevista, conforme apresentado por Silveira e Rosa (2020), é entendida como um tipo de comunicação verbal que segue uma estrutura pré-estabelecida e envolve duas ou mais pessoas com o objetivo de coletar informações relevantes para a pesquisa.

A escolha pelo roteiro de entrevista semiestruturado se justifica pelo fato de proporcionar maior liberdade ao pesquisador, permitindo a exploração de realidades menos conhecidas. Contudo, é importante destacar que, ao contrário de uma conversa casual, a entrevista semiestruturada tem como objetivo principal a coleta de dados de forma estruturada e direcionada.

#### **3.6.4 Quinta etapa: Aplicação das Entrevistas**

As entrevistas foram realizadas de forma remota, abrangendo cinco entrevistados do Rio de Janeiro e de Florianópolis. A duração das entrevistas variou consideravelmente, o que refletiu a flexibilidade do formato escolhido para esses encontros. O objetivo principal foi criar um ambiente informal de conversa, que permitisse não só abordar os questionamentos pré-estabelecidos, mas também oferecer espaço para que os entrevistados trouxessem à tona questões que considerassem relevantes para a pesquisa. Essa abordagem promoveu um diálogo mais fluido e espontâneo, enriquecendo a qualidade dos dados obtidos.

#### **3.6.5 Sexta etapa: Organização de Informações e Análise de Dados**

Nesta etapa foi seguido o que preconiza a análise de dados feita de modo qualitativo. Seguindo os estudos de Silveira e Rosa (2020), que entendem a análise de dados qualitativa como aquela caracterizada pela absorção dos significados presentes nas falas dos entrevistados, trazendo à tona uma sistematização baseada na qualidade dos dados coletados durante as entrevistas, registradas em áudio e/ou vídeo durante a pesquisa de campo.

Para esta etapa, optou-se por empregar o Método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) junto à amostra selecionada, seguindo a metodologia apresentada por Lafévre (2017), com o objetivo de desenvolver uma análise qualitativa dos dados coletados, além de uma análise dialética entrecruzando os dados obtidos pela pesquisa etnográfica e pelas entrevistas.

Esses procedimentos metodológicos permitiram uma sistematização dos discursos coletados, facilitando a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos entrevistados, e oferecendo uma visão aprofundada das opiniões coletivas emergentes.

Os resultados da pesquisa de campo foram organizados em categorias de análise que facilitam a interpretação e a análise das informações obtidas. As categorias selecionadas para a análise dos dados coletados foram estabelecidas a partir da fundamentação teórica, em consonância com os objetivos propostos. A

Figura 18 mostra as categorias de análise e as subcategorias que foram selecionadas para análise e interpretação.

Figura 18 – Categorias e subcategorias de análise



Fonte elabora pela autora (2023).

Os elementos metodológicos e categorias de análise apresentados neste capítulo serviram como alicerce para a análise e discussão de dados.

## **4 PESQUISA DE CAMPO – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM ESCOLA DE SAMBA EM FLORIANÓPOLIS E NO RIO DE JANEIRO**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa de campo, que teve como objetivo identificar como ocorre o processo de produção de fantasias de ala nas Escolas de Samba no Rio de Janeiro e em Florianópolis. O foco foi entender de que maneira os carnavalescos coordenam este processo, levando em consideração os diversos profissionais participantes. A análise foi conduzida com base nas teorias da gestão do conhecimento. Para isso, construíram-se categorias de análise alinhadas ao referencial teórico escolhido e à narrativa apresentada pelos diversos entrevistados.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ACEITARAM PARTICIPAR DA PESQUISA**

Os profissionais que aceitaram participar desta pesquisa são carnavalescos que atuam no carnaval do Rio de Janeiro e da Região da Grande Florianópolis. Cinco entrevistados atuam no carnaval de Florianópolis e suas agremiações estão concentradas em apenas um grupo de desfile, porém recebendo verbas com montantes diferentes, especialmente por conta de patrocínios e das cidades em que as agremiações são situadas. Do Rio de Janeiro, foram entrevistados cinco profissionais que atuam no grupo especial e nos grupos de acesso, ou seja, regidos por regulamentos diferentes e que também desfilam em espaços diferentes (Sapucaí e Intendente de Magalhães), além de receberem verbas bastante distintas por conta dos grupos e de fatores outros diversos.

### **4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS AGREMIÇÕES PARTICIPANTES DA PESQUISA**

As agremiações participantes da pesquisa se situam em dois estados distintos. Em Santa Catarina, mais especificamente na região da Grande Florianópolis, são filiadas à LIESF (Liga das Escolas de Samba da Grande Florianópolis) e participam dos desfiles organizados por essa instituição em um grupo único que conglomera 10 Escolas de Samba. Recebem recursos advindos de editais da Prefeitura de

Florianópolis e do Governo do Estado de Santa Catarina, além de patrocínios recebidos de forma direta. Este modelo foi o aplicado no ano de 2024, modelos diferentes de concurso e recursos já ocorreram ao longo dos anos.

No estado do Rio de Janeiro, as agremiações pesquisadas ocupam concursos diferentes, separados em divisões com acessos e descenso, cujos desfiles são organizados por ligas distintas. Os recursos são advindos de diferentes fontes: recursos públicos, nas diferentes esferas; recursos por direito de imagem (principalmente nos casos do Grupo Especial e na Série A), além de patrocínios diretos. Neste modelo, o repasse de recursos está diretamente ligado ao grupo em que se encontra a agremiação, sendo o maior valor destinado ao Grupo Especial e diminuindo conforme a Série que se encontra a agremiação. Assim, como em Florianópolis, este modelo foi aplicado em 2024 e diversos outros já ocorreram na história dos desfiles, algo que tem um mapeamento bastante complicado de ser feito devido às fontes disponíveis e à grande oscilação.

Nos dois casos, é bastante relevante as datas de repasse de verba na construção dos projetos de desfile, dada sua oscilação bastante significativa, assim como são relevantes os contratos que, em sua maioria, são firmados pelo período de apenas um ciclo do ano carnavalesco: as agremiações ficam reféns destas datas para a construção de seu cronograma de produção. A dificuldade fica exponencialmente maior conforme o grupo que agremiação se encontra, pois, a dependência dos recursos públicos é maior, além da dificuldade na negociação para datas e formatos de repasse. Este dilema é enfrentado tanto no Rio de Janeiro quanto na Região da Grande Florianópolis.

#### 4.3 AS POSSIBILIDADES DE PRODUÇÃO DE FANTASIAS DE ALA

Este subcapítulo busca compreender, por meio da análise do sujeito coletivo, como se dá a produção de fantasias de ala nos carnavais de Florianópolis e do Rio de Janeiro, pela ação dos carnavalescos e carnavalescas, desde sua formação até sua atuação.



### 4.3.1 Entrada no universo carnavalesco

Para compreender de que maneira se forma um carnavalesco, uma das questões colocadas nas entrevistas foi “De que maneira você chegou ao cargo atual”. Essa pergunta se desdobrava, durante a entrevista, em questionamentos relacionados à formação acadêmica e profissional, às relações interpessoais com as agremiações, e de que forma o desejo por alcançar tal cargo surgiram. O resultado é mostrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo

<b>Questão chave:</b> De que maneira você chegou ao cargo atual?	
<b>Ideias Centrais</b>	<b>Expressões Chaves</b>
A relação interpessoal auxilia na entrada no carnaval e nas oportunidades posteriores. Os espaços educativos formais podem ser usados como forma de entrada no ambiente carnavalesco.	<p>Participante 1: Comecei meu trabalho no carnaval faz pouco tempo. Eu vim do interior do Paraná para trabalhar em São Paulo e estudar. <u>Em São Paulo trabalhei muitos anos como cenógrafa no “Teatro Oficina”, porque minha formação inicial é em Arquitetura, mas sempre tive vontade e estudei cenografia, meu foco de carreira era trabalhar pensando o Teatro.</u> Em uma ida ao Rio de Janeiro durante o carnaval me deparei com um universo muito mais amplo do que imaginava, como já fazia muito tempo que trabalhava no “Oficina” queria uma mudança de carreira, vi no Carnaval do Rio algo que me interessou muito naquele momento. <u>Me mudei pro Rio de Janeiro com a pretensão de trabalhar como assistente de carnavalesco, acreditava que o meu currículo iria ajudar nessa entrada, até porque vejo o “Oficina” como um teatro muito carnavalizado. Somente muito próximo às datas de desfile fui convidada para auxiliar nos projetos em CAD de uma agremiação de acesso, mas sem receber pelo serviço.</u> Algum tempo depois por meio de <u>relações com componentes de agremiações que surgiu a conversa com a atual agremiação e a possibilidade de assumir o cargo de carnavalesca [...]</u> Minha ideia com o carnaval era uma transição de carreira [...] Meu trabalho hoje tem muita coisa da minha experiência de trabalho anterior, acabo adaptando muitas coisas, processos e técnicas, principalmente.</p>
	<p>Participante 2: <u>Meu contato com o carnaval nasce de uma pequena empresa que meu avô tinha no interior do estado do Rio de Janeiro.</u> Era uma empresa de produção de chapelarias de palha e acabava tendo como clientes as Escolas de Samba do Rio de Janeiro [...]. Eu cresci desenhando, desde muito novo era desenhando que me encontrava e sempre gostei muito de carnaval. Cresci em uma cidade do interior do Rio de Janeiro, então para estudar precisava sair de lá. Fui fazer Design em uma cidade próxima, era algo que combinava comigo. Como tinha a vontade</p>

	<p>ser carnavalesco, imaginei que esse curso poderia ajudar [...]. <u>Já estava trabalhando quando a Universidade Veiga de Almeida começou a ofertar uma pós-graduação em figurino de carnaval, anos depois fui professor por lá, vi nesse curso uma possibilidade, eram grandes nomes do carnaval que davam as disciplinas, então também era uma forma de fazer contato.</u> Por conta da minha facilidade com desenho perguntei para um dos professores, que era carnavalesco de uma escola da série A, se poderia fazer um estágio com ele. Deu certo e pouco tempo depois ele me chamou para ser assistente, foi nessa época que me mudei para o Rio. <u>Trabalhando no carnaval e vivendo no Rio conheci muita gente, algo que foi importante para conseguir outros trabalhos.</u> É muito difícil viver com apenas um trabalho no grupo de acesso [...].</p> <p>Participante 3: Minha entrada no carnaval foi bastante inusitada. Houve uma época que as <u>Escolas de Samba do Rio faziam concurso para carnavalesco.</u> Vi um anúncio nos classificados do jornal e fui atrás. No concurso tinham algumas fases [...], a última fase era com os diretores da Escola, <u>na conversa com eles expliquei que não queria ser carnavalescos, queria um trabalho [...].</u> Passei esse ano aprendendo muito [...]. <u>As relações que eu fiz também foram muito importantes,</u> descobri um Rio de Janeiro diferente, que mesmo crescendo na cidade não sabia que existia [...].</p> <p>Participante 4: Comecei na função de carnavalesco muito cedo, por conta da minha <u>facilidade em fazer fantasias e desenhar,</u> gostava de carnaval, sempre saía com os amigos e acabava fazendo as nossas fantasias. Mas demorei algum tempo para me tornar o que se entende como carnavalesco nos dias atuais [...]. Foi a experiência do trabalho que me fez entender a função. No final dos anos 1980 e início dos anos de 1990 era diferente, não tinha uma centralização tão forte na figura do carnavalesco, na maioria das vezes era uma comissão que tomava as decisões e orientava o trabalho, muitas vezes inspirados pelo carnaval do Rio de Janeiro. <u>Como era uma comissão, acabei aprendendo com os colegas.</u> Fui tentando organizar as o que aprendia e com o tempo assumindo outras funções dentro dos projetos [...]. As Escolas e o desfile estavam começando a se estruturar, muito por conta do nascimento da Consulado [...] Nunca vi como minha principal fonte de renda, era uma diversão [...].</p> <p>Participante 5: [...] <u>Minha relação com o carnaval vem da família, a parte da família do meu pai sempre frequentou como folião [...].</u> Costumava assistir desfiles das escolas do Rio de Janeiro e de São Paulo, ainda na época da escola comecei como enredista no carnaval virtual. [...] <u>No início da graduação em História fui convidado a assumir o cargo de carnavalesco</u> em uma agremiação que estava no segundo grupo do carnaval de Florianópolis. No primeiro ano a gente não tinha grande conhecimento, conversamos muito com os profissionais da equipe.</p>
--	---

	Outra estratégia foi produzir as peças a partir de tentativa e erro e da observação de peças descartadas por agremiações em anos anteriores.
Discurso do Sujeito Coletivo	
O contato inicial com o carnaval pode ocorrer por diversas formas, mas para entrada efetiva no meio carnavalesco, a oportunidade inicial pode advir de relações pessoais, de trabalho ou acadêmico. A manutenção neste espaço necessita de construção de redes de relacionamentos.	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2024).

O primeiro ponto das entrevistas que chama à atenção é a diferença significativa em como os carnavalescos do Rio de Janeiro e de Florianópolis encaram o cargo. No Rio de Janeiro, os entrevistados percebem a profissão carnavalesco como uma profissão rentável. Os relatos apontam que os entrevistados viam o carnaval como uma possibilidade de fonte de renda, mesmo antes de alcançarem o cargo, seja como desenhista, assistente, projetista, aderecista, entre outros. E mais de uma vez, durante as conversas prévias, apareceu a fala de que as Escolas de Samba eram a possibilidade de viver de habilidades artísticas. Já em Florianópolis, os relatos são diametralmente opostos, suas atuações no carnaval são vistas como um *hobby*, como uma paixão, um projeto de um período do ano, uma forma de participar dessa expressão cultural. Nesse sentido, os entrevistados deixam evidente que não pretenderam ou pretendem viver da função de carnavalesco, relatando inclusive de que forma seu emprego formal auxiliava nas suas funções enquanto carnavalesco.

De modo geral, é possível entender pelos relatos que não há uma formação padrão para o cargo. No entanto, é possível perceber algumas constantes, que envolve principalmente áreas relacionadas às Ciências Humanas ou Design e Arquitetura. É perceptível nas falas a busca por essas formações como um meio de encontrar ferramentas que potencialmente auxiliariam na função de carnavalesco, da mesma forma que também se atribui tais formações como entrada para a função. Em todos os casos, a experiência e o convívio com outros profissionais aparecem, como principal forma de aquisição do conhecimento.

#### 4.3.2 Como se aprende a ser carnavalesco

Esta seção é dedicada a entender de que maneira se aprende a função de carnavalesco, e de que forma a construção desse profissional é perpassada pela relação com os demais profissionais responsáveis pela produção de fantasias e

alegorias presentes nos desfiles carnavalescos das Escolas de Samba. Os resultados estão descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo I

<b>Questão Central:</b> Como se aprende a ser carnavalesco?	
<b>Ideias centrais</b>	<b>Expressões chaves</b>
<p>O trabalho como carnavalesco(a) usa várias ferramentas do trabalho formal. As experiências dentro dos espaços de produção do carnaval são importantes na formação dos carnavalescos. Para a formação é necessário entender a diversidade de profissionais que atuam na produção de fantasias. A academia fornece ferramentas úteis. É a relação entre os diversos lugares de aquisição de conhecimento que formam um carnavalesco.</p>	<p>Participante 1: Comecei meu trabalho no carnaval faz pouco tempo. Eu vim do interior do Paraná para trabalhar em São Paulo e estudar. Em São Paulo trabalhei muitos anos como cenógrafa no “Teatro Oficina”, <u>porque minha formação inicial é em Arquitetura, mas sempre tive vontade e estudei cenografia</u>, meu foco de carreira era trabalhar pensando o Teatro. Em uma ida ao Rio de Janeiro durante o carnaval me deparei com um universo muito mais amplo do que imaginava. Como já fazia muito tempo que trabalhava no Oficina queria uma mudança de carreira, vi no Carnaval do Rio algo que me interessou muito naquele momento. Me mudei para o Rio de Janeiro com a pretensão de trabalhar como assistente de carnavalesco, acreditava que o meu currículo iria ajudar nessa entrada, até porque vejo o “Oficina” como um teatro muito carnavalizado [...] <u>Meu trabalho hoje tem muita coisa da minha experiência de trabalho anterior, acabo adaptando muitas coisas, processos e técnicas, principalmente.</u></p>
	<p>Participante 2: Eu cresci desenhando, desde muito novo era desenhando que me encontrava e sempre gostei muito de carnaval. Cresci em uma cidade do interior do Rio de Janeiro, então para estudar precisava sair de lá. <u>Fui fazer Design em uma cidade próxima, era algo que combinava comigo [...]</u> Já estava trabalhando quando a Universidade Veiga de Almeida começou a ofertar uma pós-graduação em figurino de carnaval, anos depois fui professor por lá, vi nesse curso uma possibilidade, eram grandes nomes do carnaval que davam as disciplinas, então também era uma forma de fazer contato. Por conta da minha facilidade com desenho perguntei para um dos professores, que era carnavalesco de uma escola da série A, se poderia fazer um estágio com ele. Deu certo e pouco tempo depois ele me chamou para ser assistente, foi nessa época que me mudei para o Rio [...] <u>então, a minha formação acadêmica tem essas duas bases, mas sem dúvidas aprendi muito mais dentro dos barracões trabalhando como assistente. No barracão eu entendi que precisava saber mais que desenhar, que tinha que entender como as coisas eram produzidas, para isso fiquei muitas horas prestando atenção no trabalho de todo o tipo de trabalhador que tinha e perguntava muito [...]. Acredito também que o trabalho do carnavalesco é como um laboratório, experimentar é muito importante, ir aprendendo com essas experimentações.</u></p>
	<p>Participante 3: Eu sou de outra época, comecei antes da cidade do samba, não existia um lugar pra se fazer</p>

	<p>carnaval, os barracões eram espalhados pela cidade, não existia uma estrutura como se tem hoje [...] A função de carnavalesco era menos profissional, a gente não tinha uma função tão clara, acabávamos fazendo de tudo, então precisávamos saber de tudo [...] <u>Foi fazendo que aprendi muita coisa</u>, porque cheguei no carnaval muito novo, queria trabalhar e achei uma oportunidade [...] <u>Mas também posso dizer que as experiências fora do carnaval me ajudaram muito, trabalhei com produção de moda, trabalhei para algumas marcas, tive acesso a indústria mais formal.</u></p> <p>Participante 4: Comecei na função de carnavalesco muito cedo, por conta da minha <u>facilidade em fazer fantasias e desenhar</u>, gostava de carnaval, sempre saía com os amigos e acabava fazendo as nossas fantasias. Mas demorei algum tempo para me tornar o que se entende como carnavalesco nos dias atuais [...] <u>Foi a experiência do trabalho que me fez entender a função.</u> No final dos anos 1980 e início dos anos de 1990 era diferente, não tinha uma centralização tão forte na figura do carnavalesco, na maioria das vezes era uma comissão que tomava as decisões e orientava o trabalho, muitas vezes inspirados pelo carnaval do Rio de Janeiro. Como era uma comissão, <u>acabei aprendendo com os colegas.</u> Fui tentando organizar o que aprendia e com o tempo assumindo outras funções dentro dos projetos [...] <u>A graduação em Arquitetura ajudou bastante e, depois, o tempo estudando figurino [...]</u> <u>Acredito que é a união entre a experiência com a formação acadêmica que me formaram carnavalesco.</u></p> <p>Participante 5: Costumava assistir desfiles das escolas do Rio de Janeiro e de São Paulo, ainda na época da escola comecei como enredista no carnaval virtual [...]. No início da graduação em História fui convidado a assumir o cargo de carnavalesco em uma agremiação que estava no segundo grupo do carnaval de Florianópolis. No primeiro ano a gente não tinha grande conhecimento, <u>conversamos muito com os profissionais da equipe.</u> Outra estratégia <u>foi produzir as peças a partir de tentativa e erro e da observação de peças</u> descartadas por agremiações em anos anteriores. Acredito que minha formação se deu em três pilares: <u>o diálogo constante com profissionais da equipe que já trabalhavam com a produção de fantasias, a observação do trabalho dos carnavalescos e a experimentação.</u> Outra questão relevante é a formação acadêmica, <u>a formação em História ajuda muito nas pesquisas e nos textos do enredo. E o trabalho com contabilidade tem sido cada vez mais importante pra dar conta de compras e contratações.</u></p>
<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>	
<p>A formação para a função de carnavalesco não possui um único formato e é bastante ampla. É a relação entre a formação formal, os conhecimentos adquiridos de outros espaços de trabalho e a relação com e experiência dentro dos espaços de produção do carnaval das Escolas de Samba que forma o carnavalesco(a).</p>	

Fonte: desenvolvida pela autora (2024).

Os entrevistados narram sua formação como algo em construção e a experiência e as relações criadas com outros profissionais como pilares fundamentais, além de buscarem em suas formações oficiais ferramentas importantes para o trabalho.

Nesse sentido é relevante pensar em como o conhecimento é transmitido dentro do espaço das Escolas de Samba, pois é bastante perceptível na fala dos entrevistados que a aquisição do conhecimento se deu em grande parte por meio da observação. É o convívio e as relações interpessoais que criam espaços para troca de conhecimento. Não existe, ao menos nos espaços pesquisados, um espaço formalizado para a troca de conhecimentos.

É relevante perceber que as falas sugerem que aprender o ofício de carnavalesco também tem a ver com a observação atenta de trabalhos prontos de outros artistas do carnaval. Mas, essa observação, precisa ser feita com o olhar da curiosidade de compreender como aquela fantasia é produzida, desvendando os materiais e técnicas empregados. Tal exercício só é possível de ser realizado por pessoas que possuem conhecimentos básicos dessas técnicas e de materiais.

Por fim, outro aspecto que permeia as falas é como a formação acadêmica se insere na função de carnavalesco, o que pode gerar um desdobramento a diversas percepções sobre o ofício. Para essa pesquisa, uma dessas percepções se destaca, a que indica o quanto a função é multidisciplinar, pois as diversas formações acadêmicas se interligam com a função de carnavalesco em algum nível.

#### 4.3.3 Processo criativo

Esta seção se dedica a analisar de que forma os carnavalescos entrevistados criam as fantasias de ala para os desfiles de Escola de Samba. Destacando especialmente o papel do material e da mão de obra neste processo, o que se destaca no Quadro 8.

Quadro 8 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo II

<b>Questão Central:</b> Como funciona o seu processo criativo	
<b>Ideias centrais</b>	<b>Expressões Chaves</b>
O processo criativo tem referência nos materiais. É necessário pensar a realidade	Participante 1: <u>Meu processo criativo nasce do material [...]</u> A escola que eu trabalho atualmente

<p>financeira da agremiação durante o processo criativo. A existência de equipe pode ser um facilitador no processo de criação</p>	<p>presta um serviço de desmontagem de alegorias para a série A [...] ficamos, principalmente, com o material de forração. <u>Então, preciso pensar no enredo e nas fantasias que eu possa usar esse material</u> [...] Primeiro eu faço uma lista dos materiais disponíveis e a criação é distribuição deste material, tento aproveitar tudo [...] O enredo também nasce do material [...] Eu tenho uma equipe de trabalho pequena que sei que posso contar, nos últimos carnavais fiz um projeto para formar essas mulheres [...] <u>É difícil manter uma equipe no carnaval por conta de verba, distância, prazos... então é complicado no momento da criação já contar com essa mão-de-obra</u> [...] O carnaval da Intendente é um carnaval muito precário em todos os sentidos, então é difícil manter um profissional de um ano para o outro [...] Na equipe tem uma profissional que topou a loucura deste carnaval, já estamos trabalhando juntas faz três anos, ela faz a modelagem, o corte e os protótipos [...] a gente conversa muito para conseguir transformar os desenhos nas peças materiais, vamos adaptando conforme o material. Então, no fim das contas, os materiais ainda são as coisas mais centrais na criação.</p>
	<p>Participante 2: <u>A primeira conversa que eu tenho com a direção da escola é sempre sobre orçamento</u>, sempre peço que me digam o que vou ter disponível de dinheiro para compra de materiais e de mão de obra [...] eu já tento criar pensando nisso [...] <u>Às vezes a gente tem sorte da escola já ter equipe</u>, quando isso acontece ajuda muito, porque é possível criar algumas coisas mais rebuscadas já direcionada para essa equipe. Mas mesmo quando a escola tem equipe é muito difícil que dê conta de todo o projeto [...] <u>Outra estratégia que eu tento usar é ver o estoque da escola antes de começar a desenhar</u> [...] Depois dos desenhos prontos e mesmo depois dos protótipos é normal ter que alterar algumas coisas [...] Eu tento criar pensando na realidade.</p>
	<p>Participante 3: Hoje o meu processo de criação é mais livre, estou numa <u>escola que tem uma ótima estrutura e uma boa verba</u> [...] eu tenho uma equipe de criação, começamos da pesquisa de enredos e levamos para a discussão com a direção de carnaval e o presidente. Depois de escolhido a gente passa um tempo pesquisando o enredo, faz pesquisa bibliográfica, se for um lugar ou um homenageado vamos até lá [...] outra coisa que gosto de fazer é uma pesquisa de materiais novos, já tenho alguns fornecedores que me conhecem, quando tem algo novo eles me mandam. Às vezes gosto muito de um material novo e procuro formas de colocar ele no desfile [...] a primeira parte da criação é criar essas referências, de imagens, materiais, histórias... A gente tem o privilégio de ter uma equipe estruturada, então sei qual mão-de obra e quanto de mão-de-obra eu tenho [...]. Por conta da forma que a escola trabalha, quando eu desenho preciso pensar que <u>a mesma equipe vai fazer todas as partes da fantasia,</u></p>

	por isso precisa ser o mesmo tipo de trabalho para todos os componentes. Por exemplo, se quero usar vime em uma fantasia eu já penso em como usar esse material em tudo, porque é uma técnica específica e preciso direcionar para equipe que sabe trabalhar com esse material [...]. Hoje eu também tenho o privilégio de conseguir separar uma parte da escola para testar coisas novas. Se for algo muito complexo usamos menos, se for algo mais simples tentamos usar mais. É sempre uma negociação com a equipe e a direção.
	Participação 4: No carnaval de Florianópolis é muito complicado por conta dos recursos, minha meta é nunca criar um carnaval que a escola não consiga bancar. <u>Sempre explico que vou criar dentro da realidade financeira</u> e peço que me passem um valor que posso gastar [...] Quando começo a montar a pasta do desfile já penso no custo [...] Como a gente tem dificuldades de montar um cronograma por conta das datas de repasse dos recursos, tento pensar sempre em coisas simples, mas que criem impacto [...] <u>Tem também a questão de mão-de-obra, a gente tem pouquíssima gente que ainda trabalha com isso e é difícil fechar com as pessoas cedo, durante a criação não dá pra levar em conta a mão-de-obra [...]</u> Eu tenho uma lista de materiais que são os acessíveis para o nosso carnaval, já faço a pasta usando esses materiais.
<b>Discurso do Sujeito Coletivo</b>	
O processo criativo para o desfile das Escolas de Samba precisa levar em consideração a realidade financeira e de estrutura da agremiação, bem como a disponibilidade de material e mão-de-obra.	

Fonte: desenvolvido pela autora (2024).

Por meio das entrevistas, é possível notar que o processo criativo para o desfile das Escolas de Samba é uma complexa teia de planejamento, inovação e recursos, que deve equilibrar sonho e realidade. Nesse contexto, a realidade financeira e de estrutura da agremiação desempenha um papel fundamental.

É relevante perceber que elementos próprios da etapa de produção são apresentados como limitadores criativos, pelos entrevistados, em especial no que diz respeito à mão de obra, o que, em outro extremo, com uma equipe formada e estruturada podem ser utilizados como segurança em processos de experimentação.

#### 4.3.4 Processos e arquivamento de dados

Esta seção se dedica a entender como se constroem os processos internos de produção e como são geridos quanto à produção das fantasias de ala comercial e de



comunidade. E de que maneira esses processos são arquivados dentro das agremiações. O Quadro 9 mostra os resultados.

Quadro 9 – Instrumento de análise do discurso do sujeito coletivo III

<b>Questão central:</b> Como funcionam os processos internos e de que forma são arquivados	
<b>Ideias centrais</b>	<b>Expressões Chaves</b>
O início dos trabalhos consiste em verificar quais materiais estão disponíveis em estoque. São construídas fichas técnicas e planilha de acompanhamento de produção. Existe dificuldade e falta de interesse para o arquivamento dos dados pelas instituições.	<p>Participante 1: Por ser uma escola da Intendente é uma equipe muito pequena [...] <u>Eu tenho tentado desenvolver a organização das equipes e do cronograma usando minha bagagem de outros trabalhos</u> [...] Eu começo com o levantamento de estoque, <u>tenho planilhas organizadas com todo o estoque da escola</u> [...] Depois dos desenhos prontos eu vou montando a <u>lista de material daquelas alas</u>, nessa parte eu tenho ajuda da prototipista que me passa as quantidades [...] Tento listar também o que vai precisar de serviços internos e terceirizados e vou mantendo uma planilha e custos [...] <u>Essas planilhas ficam guardadas comigo, nunca houve uma preocupação da escola de ter um arquivo ou algo parecido</u>. Mas se a gente for pensar é a realidade do carnaval no geral, não existem espaços de memória, o que temos de referência é basicamente os vídeos no <i>YouTube</i>. [...] Mas sendo sincera, se não fosse a nuvem guardar essas informações não sei se faria.</p>
	<p>Participante 2: Como eu tenho formação em Moda acabo usando isso e <u>fazendo fichas técnicas</u> [...] Junto com os croquis dos desenhos eu monto uma ficha técnica com as informações que eu acho importante, tem material, qual profissional está fazendo cada parte, fornecedor [...] Eu acompanho a produção de perto, vou nas costureiras, nos aderecistas, no ateliê que faz os destaques [...] Mas em relação a guardar esse material é complicado, <u>acho que nenhuma escola me pediu esse tipo de material</u>, e eu mesmo não tenho guardado, acabei dando muita coisa, principalmente os desenhos [...] Na pesquisa que fiz no mestrado quase não achei material, nas escolas eu não consegui nada [...] Tem muita gente que foi invisibilizada, principalmente as mulheres [...]</p>
	<p>Participante 3: [...] A estrutura que a escola tem hoje facilita muita coisa, depois que a equipe termina os croquis eu começo a <u>listar os materiais</u>, tento dar uma olhada no que temos em estoque [...] Eu entrego a lista de material para a prototipista, a partir desse ponto ela assume, então a parte de modelagem, consumo de material é com ela [...] Na equipe de protótipo conseguimos fazer algo que eu tenho gostado muito, é o chefe de cada equipe que monta o protótipo, tem facilitado muito, porque ele já faz da forma que ele sabe e tem mais facilidade de repassar as informações para equipe dele [...]</p>

	<p>Aqui temos também a chefe de almoxarifado, ela conhece tudo que tem e as fichas de exatidão ficam com ela [...] <u>Junto com os desenhos ela lista todo o material que vai nas fantasias, ela precisa saber pra fazer o controle</u> da liberação de material para as equipes e conversar com o setor de compras [...] Aqui no fim do carnaval tem prestação de contas, por isso o controle do material é tão grande [...] <u>Essas fichas são feitas à mão, são pastas que ficam guardadas no almoxarifado [...]</u> Tem tudo muito arquivado, o <u>único problema é que é difícil consultar [...]</u></p> <p>Participante 4: [...] <u>para cada desfile eu monto uma pasta e um caderno</u>, vou anotando tudo o que é necessário [...] Na pasta eu coloco os croquis e vou colocando amostra de tecido, anotando quantidade de tecido, quantidade penas, de passamanaria [...] Eu costumo fazer as compras também, tenho o controle de todos os gastos [...] Acompanho o máximo que consigo a produção [...] <u>Eu não jogo nada fora, tenho todas as pastas e cadernos guardados [...]</u> Não lembro de nenhum presidente me pedir pra ver a pasta ou pra tirar cópia, mas sempre deixei livre se quisessem ver [...] Se estou trabalhando para aquela escola acho que eles tem todo o direito de ver como eu trabalho.</p>
Discurso do Sujeito Coletivo	
<p>O início dos trabalhos consiste em verificar quais materiais estão disponíveis em estoque. Em seguida, são construídas fichas técnicas e uma planilha de acompanhamento de produção. No entanto, há dificuldade e/ou falta de interesse das instituições em arquivar esses dados.</p>	

Fonte: desenvolvido pela autora (2024).

As entrevistas apontam para a relevância da construção de processos e sistemas para a produção das fantasias das Escolas de Samba. Fica evidenciado nas falas que estes processos, em sua maioria, são construídos e gerenciados pelos carnavalescos.

Outro fato que se mostra constitutivo é a não utilização de dados de ciclos carnavalescos anteriores. As planilhas e fichas técnicas são reiniciadas a cada ciclo carnavalesco e, mesmo quando arquivadas, não são utilizadas como material de consulta permanente. Há indícios que apontam a causa deste problema na forma de produção e arquivamentos destes documentos.

#### 4.4 EMBAIXADA COPA LORD E A EXPERIÊNCIA DO CARNAVAL DE 2024

Este subcapítulo se dedica a narrar, por meio do método etnográfico, o ciclo carnavalesco para o desfile de 2024 da Embaixada Copa Lord, com o intuito de

perceber como se deu o processo de produção das fantasias de ala e de que a sistematização de processos ocorreu, bem como o arquivamento de dados.

#### **4.4.1 Construção do Cronograma de produção e Planejamento**

O primeiro momento de construção dos sistemas para a produção de fantasia se deu nas decisões de cronograma. Vale ressaltar, como indica Soares (2017), que o planejamento da produção das fantasias prescinde da escolha do enredo, sendo este o eixo norteador do processo. Neste sentido é possível verificar que este processo ocorreu. Delimitando-se como ponto inicial do projeto a escolha do tema do enredo, e apenas após essa escolha definida os demais processos foram discutidos. A agremiação, então optou por um processo de discussão coletiva da temática a partir de sugestões advindas do carnavalesco.

Após a escolha feita, foi construído um cronograma levando em consideração o tempo disponível até a data do desfile, além da utilização do conhecimento prévio, de datas utilizadas como marcadores importantes do processo. Neste momento, os conhecimentos tácitos (Nonaka; Takeushi, 1997) dos participantes foram essenciais para possibilitar a construção deste cronograma, tendo em vista que estes dados não se encontravam disponíveis e, por consequência, sem sistematização.

Diferente do produto de moda, a construção do planejamento da produção das fantasias de Escola de Samba respeita um calendário que tem uma data de entrega definida de antemão, a data do desfile. Sendo assim, o cronograma precisa se encaixar neste período. A Figura 19 apresenta o cronograma construído para o desfile de 2024.

Figura 19 – Cronograma construído para o desfile de 2024

Etapas		Ações	Responsável pela EXECUÇÃO	Responsável pela FISCALIZAÇÃO	Data de Início PREVISTA
Planejamento	Reuniões de planejamento	Definição de Equipe Criativa	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	--
		Definição de Cronograma	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	--
		Definição do Sistema de criação, desenvolvimento, produção e pós-produção	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	--
		Definição do Tema do Enredo	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	--
	Pesquisas	Entrega de Pesquisa de Enredo + Sinopse	Carnavalescos	Diretoria Executiva	--
		Inventário de materiais em estoque	Direção de Patrimônio	Direção de Carnaval	--
		Levantamento de fornecedores	Direção Financeira + Carnavalesco	Direção de Carnaval	--
		Pesquisa de técnicas de produção	Carnavalescos	Direção de Carnaval	--
	Definição de Recursos Humanos	Consolidação da equipe criativa	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	--
		Contratação da equipe de modelagem	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	01/08
		Contratação de prototipista (costura/adereço)	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	07/08
		Contratação de equipe de corte	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	07/08
		Definição de equipe para levantamento de materiais	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	-
		Contratação de equipe de costura	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	15/08
		Contratação de equipe de adereçamento	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	15/08
		Contratação de aramista	Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	07/08
		Pesquisa de referências	Carnavalescos	Direção de Carnaval	11/07
		Construção de mapas visuais	Carnavalescos	Direção de Carnaval	11/07
		Construção de cartela de cores	Carnavalescos	Direção de Carnaval	17/07
Criação	Inspiração	Construção de mapa de tecidos	Carnavalescos	Direção de Carnaval	-
		Construção de mapa de aviamentos	Carnavalescos	Direção de Carnaval	-
		Entrega da Roteirização do Desfile	Carnavalescos	Diretoria Executiva	-
	Desenho	Croqui	Carnavalescos	Direção de Carnaval	15/07
		Ficha técnica de criação	Carnavalescos	Direção de Carnaval	15/07
	Lista de materiais	Construção de lista preliminar de materiais	Carnavalescos	Direção de Carnaval	15/07
Desenvolvimento	Modelagem Ala	Construção de tabela de medidas	Modelista	Carnavalescos	01/08
		Interpretação do croqui e Ficha técnica	Modelista	Carnavalescos	15/08
		Moldes	Modelista	Carnavalescos	15/08
		Gradação (após aprovação do protótipo)	Modelista	Carnavalescos	01/08
	Prototipagem Ala	Compra de material para protótipo	Carnavalescos + Direção de Carnaval + Direção Financeira	Diretoria Executiva	-
		Confeção do protótipo	Prototipista	Carnavalescos	-
		Análise do protótipo	Carnavalescos	Direção de Carnaval	-
		Alteração do protótipo (caso necessário, retorno para criação)	Prototipista	Carnavalescos	-
		Aprovação do protótipo	Carnavalescos	Direção de Carnaval	--
		Ficha técnica de modelagem e Ordem de Execução	Modelista	Carnavalescos + Direção de Carnaval	06/09
		Consolidação da lista de materiais	Carnavalesco	Direção de Carnaval + Direção Financeira	15/08
	Lista de materiais Ala	Lista de consumo a partir da modelagem	Modelista	Carnavalescos + Direção de Carnaval + Direção Financeira	15/08
		Escolha de fornecedores	Carnavalesco + Direção Financeira	Diretoria Executiva	15/08
Produção	Compra	1a Compra de Arame (pala e cabeça)	Direção Financeira	Diretoria Executiva	-
		2a Compra de Arame (pala e cabeça)	Direção Financeira	Diretoria Executiva	-
		Definição de equipe de compras	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	19/07
		Elaboração do cronograma de compras	Direção de Carnaval + Direção Financeira	Diretoria Executiva	26/07
		Validação da lista de materiais com a disponibilidade de produtos no mercado - Realização da Compra	Carnavalesco + Direção Financeira	Direção de Carnaval	2/10
	Aramagem	Execução de estruturas de pala e cabeça	Aramista	Carnavalescos	20/7
		Finalização de pala e cabeça	Aramista	Carnavalescos	20/8
	Risco e corte	Elaboração de cronograma de risco e corte	Equipe de Risco/Corte	Carnavalescos	10/10
		Estudo do encaixe	Modelista	Carnavalescos	10/10
	Montagem da Fantasia	Enfesto/Corte	Equipe de Risco/Corte	Carnavalescos	10/10
		Elaboração de cronograma de liberação de lotes de corte para costura	Carnavalescos + Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	20/10
		Fechamento das peças em costura	Equipe de Costura	Carnavalescos + Direção de Carnaval	01/11
		Adereçamento	Equipe de Adereçamento	Carnavalescos + Direção de Carnaval	20/10
		Monitoramento da produção	Carnavalescos + Direção de Carnaval	Diretoria Executiva	20/10
		Controle de qualidade da produção	Carnavalesco	Direção de Carnaval	20/10
Pós-produção	Recolhimento das fantasias nos espaços de produção	Elaboração de cronograma de entrega de fantasias pelas equipes de produção	Diretoria Comercial/ Harmonia	Diretoria Executiva	--
		Recolhimento das fantasias	Diretoria Comercial	Diretoria Executiva	20/01
	Embalagem	Embalagem	Diretoria Comercial	Diretoria Executiva	20/01
		Etiquetamento	Diretoria Comercial	Diretoria Executiva	20/01
		Inventário	Diretoria Comercial	Diretoria Executiva	20/01
	Entrega	Cronograma de entrega	Diretoria Comercial	Diretoria Executiva	
		Entrega	Diretoria Comercial/ Direção de Harmonia/ Direção Administrativa	Diretoria Executiva	29/01/2024
		Registro da entrega	Diretoria Comercial/ Direção de Harmonia/ Direção Administrativa	Diretoria Executiva	29/01/2024

Fonte: Acervo documental Embaixada Copa Lord (2023/4).

Este cronograma foi criado com base nas demandas apresentadas na reunião inicial de planejamento e nas discussões indo de acordo com Treptow (2013), cujas

indicações de informações e conhecimentos foram utilizadas como norteadores, mas levando em consideração as demandas próprias do fazer carnavalesco.

#### **4.4.2 Processo Criativo**

Com a definição de prazos e a escolha do tema do enredo, o processo criativo se pautou em diversos aspectos próprios do carnaval de Florianópolis. Aspectos financeiros, mesmo que no momento inicial ainda não havia definição de verba, o que levou à decisão de pautar os tetos de gastos em valores repassados pelos órgãos públicos em anos anteriores. Os escritos de Leite (2017) demonstram que tal instabilidade não é algo novo na realidade do carnaval florianopolitano, sendo possível de ser aferido em diversos momentos, em especial a partir dos anos 2000, dado o aumento os custos do espetáculo e, por conseguinte, a dependência do poder público.

Outro ponto relevante foi o levantamento de estoque da agremiação. Por meio de uma planilha que continha imagens e quantificação dos materiais foi possível, durante o momento de criação, levar em consideração a existência destes materiais, como uma estratégia de barateamento da produção. Esta estratégia está expressa no estudo de Soares (2017), em que a autora afirma a importância de o carnavalesco levar em consideração os materiais estocados no almoxarifado. Outro item, levado em consideração pela autora (Soares, 2017), foi a disponibilidade dos materiais no mercado. Durante o período reservado ao processo de criação do desfile, foi produzida uma lista de materiais acessíveis em termos financeiros e com seus respectivos fornecedores.

Além dos aspectos que, de certa forma, criam limitações para o processo criativo, outros meios de diagnóstico de situação foram utilizados antecipadamente à criação: levantamento de técnicas de produção em virtude da manualidade própria da produção carnavalesca, pesquisas visuais em diferentes meios e o diálogo permanente com diversos profissionais que atuam em etapas de produção. Novamente os conhecimentos tácitos destes profissionais são utilizados como forma de agregar possibilidades ao produto final. Este exercício não institucionalizado, mas presente neste processo, é a expressão do compartilhamento do conhecimento. Tsui; Chapman; Stewart (2006) afirmam que o compartilhamento do conhecimento se dá como um processo de interação social natural, sendo pautado na confiança e oriundo de uma cultura organizacional estabelecida e um clima organizacional favorável, o que

ratifica o argumento de que mesmo tendo o carnavalesco como figura central no processo de criação, o carnaval das Escolas de Samba é uma criação coletiva, necessitando dos conhecimentos advindos de profissionais de diversas áreas (Magalhães, 1997).

#### **4.4.3 Desenvolvimento das fantasias de ala**

A segunda etapa ocorreu por meio do desenvolvimento das peças e, diferente do que preconiza Treptow (2013), esta etapa se deu, também, de forma conjunta ao momento de produção final. Esta decisão foi tomada levando em consideração questões financeiras, logísticas e de prazo. Corrobora com estas questões a natureza da produção carnavalesca, que necessita de alguns processos de experimentação, dada a produção majoritariamente manual. Com isso, não houve uma diferenciação entre os protótipos e as peças pilotos.

A modelagem das fantasias ocorreu como aponta Araújo (2020), em processo de trocas constantes entre a equipe de criação e o profissional responsável pela modelagem, com o intuito de sanar dúvidas em relação as formas e buscar soluções para a efetivação de efeitos estéticos, de volumetria e de caimento pensados durante a criação, e que o croqui não deu conta de expressar. Os estudos de Silveira *et al.* (2017) são relevantes para perceber a importância da interpretação do desenho pelo profissional responsável pela modelagem. Essa troca de conhecimento novamente evoca aspectos presentes no que Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam em relação ao compartilhamento de conhecimento, que neste caso assume não apenas o compartilhamento informal próprio de ambientes organizacionais, mas também a busca pela sistematização, mesmo que não de forma institucional, mas por parte de alguns membros da equipe, que entendem a necessidade de sistematização e organização de dados e processos como forma de melhorar a fruição dos trabalhos.

Concomitante ao processo de modelagem, houve a construção de um modelo de ficha técnica. Esta ficha técnica tinha como objetivo reunir informações de estilo, matérias, modelagem e produção como forma de documento de consulta, pelo qual os profissionais conseguiram ter acesso às informações bases necessárias para a produção de cada fantasia. Diferente do que é exposto por Treptow (2016) em relação ao desenvolvimento do produto de moda e por Cormerck *et al.* (2016), a ficha técnica não teve o papel de aferir custos.

#### 4.4.4 Produção

A produção das fantasias ocorreu em um prazo bastante curto, em torno de 45 dias. Esta informação é relevante, pois implica em perceber que, independentemente da produção de cronogramas que busquem alongar esse período, as agremiações dependem do repasse de verbas para efetivamente produzir suas fantasias. E precisam adequar seus cronogramas a esta realidade.

Vale ressaltar que nem todos os profissionais envolvidos no trabalho de produção de fantasias tinham conhecimento prévio nestas funções. Desta forma, buscou-se estratégias para dar conta deste hiato, estratégias essas que passaram sobretudo pelo compartilhamento de conhecimentos, tanto advindos da experiência com aquele tipo de trabalho específico, quanto com outros saberes e técnicas que poderiam ser adaptados para aquele cenário. Assim, novamente é possível perceber como os conhecimentos tácitos são imprescindíveis para o funcionamento de uma organização (Nonaka; Takeuchi, 1997). Mas os conhecimentos tácitos, mesmo que fundamentais, possibilitam ao profissional exercer sua função, a partir do compartilhamento, mesmo que não institucionalizado, como é perceptível neste caso, que é possível construir uma organização que busca uma coerência em sua produção (Silveira, 2017).

A produção das fantasias se deu em uma busca de estabelecer organização e logística para produção, percebendo durante o período, o tempo necessário para criação de cada peça piloto e, posteriormente, sua reprodução. O entendimento entre esses fatores precisava ser constante, dada a impossibilidade da produção de protótipos, que poderiam ser utilizados como base para verificação destas informações.

#### 4.5 ENTRECruzAMENTO ENTRE RIO DE JANEIRO E FLORIANÓPOLIS

Este subcapítulo dedica-se a entrecruzar as análises das entrevistas feitas com carnavalescos dos diversos grupos do carnaval do Rio de Janeiro e de Florianópolis e a pesquisa etnográfica. Não se tem a pretensão, no entanto, de construir um retrato totalizante do universo carnavalesco dessas cidades, mas compreender a partir do recorte escolhido as relações relevantes no âmbito produção de fantasias.

#### **4.5.1 Financiamento dos desfiles das Escolas de Samba e sua implicação na produção de fantasias de ala**

Nesta sessão, muito brevemente se discutirá as formas de fomento dos desfiles das Escolas de Samba, tendo vista a centralidade desta discussão para a produção das fantasias. Mesmo em agremiações do primeiro grupo do carnaval do Rio de Janeiro, com grandes estruturas, a questão da verba aparece como uma variável importante na construção dos cronogramas. Isso se dá pela instabilidade de valores e datas de repasse, especialmente pelo poder público. Ferreira (2006) afirma que a década de 1980 proporciona às Escolas de Samba do Rio de Janeiro, por meio do fortalecimento da Liesa, uma maior autonomia do poder público em questões relativas a julgamento e transmissão, o que nos dias de hoje gera parte significativa da receita das agremiações. No entanto, é necessário ressaltar que estes avanços estão circunscritos ao Grupo Especial.

Ao se atentar à realidade descrita pelos entrevistados que atuam no Rio de Janeiro nos grupos de acesso, porém, é perceptível que a instabilidade financeira cresce exponencialmente, o que leva estas agremiações a desenvolverem novas estratégias para sua manutenção, em especial para aquisição ou reaproveitamento de materiais.

É ainda levantado o orçamento enquanto parte do processo criativo. Esta realidade é compartilhada pelas Escolas de Samba da Grande Florianópolis. Desta forma é possível perceber a importância da primeira etapa (Material disponível no almoxarifado) no processo de produção de fantasias de carnaval, pensada por Soares (2017). Etapa que não está presente no planejamento do produto de moda sistematizado por Treptow (2016) e que aponta para a necessidade de pensar sistematizações próprias para a produção carnavalesca.

#### **4.5.2 Processo Criativo**

Discutir o processo criativo no carnaval é inevitavelmente perceber a pluralidade e a multiplicidade que corroboram com o argumento expresso por Cunha (2015) sobre a popularidade da arte carnavalesca, ou seja, o entendimento que a arte carnavalesca é impreterivelmente popular. Mesmo percebendo que todos os entrevistados possuem formação acadêmica, interessa neste caso entender que tais



formações são encaradas como ferramentas úteis para o exercício da função, mas que somente são válidas quando aliadas aos conhecimentos advindos dos espaços da produção de fantasia. Esta formação prática é fruto dos conhecimentos adquiridos, não apenas com outros profissionais que exercem a função por mais tempo, mas principalmente, com os trabalhadores que atuam na materialização das fantasias.

Neste sentido, há indícios de que fases do processo de gestão do conhecimento ocorrem de forma orgânica nas instituições carnavalescas. Os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que os conhecimentos tácito e explícito são mutuamente complementares, sendo que é através da interação social entre eles, que ocorre a criação do conhecimento humano, criação que também pode ocorrer pela interação social e não apenas confinada dentro do indivíduo. Desta forma, é possível perceber a formação destes profissionais, como um exemplo destas estruturas.

É possível perceber semelhanças nos processos criativos apresentados pelos entrevistados e no breve estudo etnográfico apresentado. Estas similaridades partem de uma cultura carnavalesca compartilhada. Cunha (2015) e Magalhães (1997) apresentam o enredo enquanto norteador do processo criativo, ponto de partida para a produção dos croquis. Porém, é interessante perceber que essa escolha não é absolutamente livre, fatores institucionais, financeiros e culturais são ponderados quando do momento da escolha do enredo.

Por fim, ainda é possível identificar que, mesmo que de forma instintiva, os elementos, processos e sistemas utilizados para a criação do produto de moda estão presentes nos processos criativos de fantasias de Escolas de Samba, como o mapeamento de materiais e aviamentos e as escolhas de cores e texturas, mas que também se apresentam em estratégias para a produção (Treptow, 2016). Fica evidenciado nas falas dos carnavalescos e nas escolhas feitas na agremiação acompanhada a preocupação com tornar as fantasias factíveis para produção. A escolha pela experimentação em parte das fantasias ou o cuidado no predomínio de uma técnica em todos os elementos constitutivos das fantasias são exemplos que evidenciam tal preocupação e possibilitam interligações entre o produto de moda e a fantasia de Escola de Samba.

#### **4.5.3 Planejamento e desenvolvimento da Fantasia de ala para Escola de Samba**

No tocante ao planejamento das fantasias de ala para Escola de Samba. Os dados coletados proporcionam a percepção de formatos recorrentes, formatos estes mais ou menos estruturados de acordo com a realidade financeira de cada agremiação.

Enquanto, em Florianópolis e nos grupos de acesso do carnaval do Rio de Janeiro é possível perceber a centralização do planejamento e dos processos relacionados a ele na figura do carnavalesco, em agremiações com mais estrutura financeira estas funções são compartilhadas por equipes cada vez maiores, e por consequência em mão de obra mais especializada em cada função. Situação que não se diferencia no que Treptow (2016) aponta no produto de moda.

O planejamento e desenvolvimento destaca-se como o momento decisivo para a materialização do projeto, o que se torna mais necessária a troca de informações e de conhecimentos. Este diálogo constante se torna central para a produção de instrumentos que viabilizam a efetiva produção posterior. Soares (2017) entende que a partir desse momento inicial os carnavalescos projetam o carnaval em termos visuais, durante este período é necessária uma relação muito próxima entre departamento financeiro, criativo e de gestão de produção, tendo em vista que é necessário dimensionar um projeto de carnaval que esteja dentro das possibilidades financeiras, logísticas e de recursos humanos da agremiação. Além do que já é levantado pelo autor, os entrevistados e a pesquisa etnográfica apontam a necessidade desta relação ocorrer também, em menor escala, com os profissionais que vão desenvolver e produzir as fantasias.

Assim como no planejamento, o desenvolvimento das fantasias também necessita de uma interlocução constante com os profissionais. Como apontado por Silveira (2003), a modelagem é a interpretação do modelo, de onde se retiram os moldes que são as partes que formam a peça, neste caso, das fantasias. O desenvolvimento da modelagem pode incluir outros processos previstos para o modelo, como a aramagem, definição de modelos de placas de acetatos, penas artificiais, entre outros acessórios. Esta é uma etapa apresentada como essencial para o sucesso do projeto, pois cria os documentos base que servirão como norteadores no processo de produção.

#### **4.5.4 Produção de Fantasias de ala no Carnaval de Escola de Samba**

O processo de produção, conforme os dados levantados pela pesquisa, é o que apresenta maior diferença entre as agremiações. Novamente questões financeiras são centrais nas escolhas das equipes gestoras, mas outro fator se mostra importante: a disponibilidade de mão de obra qualificada. As possibilidades de produção vão desde serem majoritariamente internas à agremiação até majoritariamente terceirizadas.

Contar com uma equipe de produção é algo que exige das Escolas de Samba estrutura física e manutenção de verba durante todo o ano, dois elementos dificultosos para a grande maioria das agremiações, dadas as formas de fomento já discutidas e a própria natureza dos desfiles que tem como foco principal uma única apresentação.

Cunha (2015) enfatiza que o processo de reprodução dos protótipos, ou seja, de produção das fantasias pode ser mais ou menos fiel à peça inicial dependendo de alguns fatores, em especial, a fiscalização e a oferta de materiais. Outro fator que pode ser acrescido a partir da análise de dados é o tempo, visto que a diminuição do tempo pensado no planejamento do projeto pode ser determinante para a simplificação das fantasias.

É possível, ainda, incluir a mão-de-obra, pois a impossibilidade de contratação e por conseguinte conhecimento dos profissionais que aturam nesta fase pode implicar em criações que não condizem com as técnicas conhecidas por estes profissionais especializados. Neste caso, adaptações são necessárias e novamente a troca de conhecimento e diálogo são centrais para o sucesso do projeto.

## 5 PRODUTO – MODELO CONCEITUAL PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO DA PRODUÇÃO DE FANTASIA DE ALA

A proposta de um modelo conceitual para a Gestão do Conhecimento da produção de fantasias de ala de Escola de Samba visa aprimorar a comunicação e otimizar o trabalho entre os profissionais dos setores de planejamento, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção. Este fluxo sistematizado permite que os envolvidos no desenvolvimento de produtos de vestuário codifiquem conhecimentos práticos (tácitos), registrando, compartilhando, acessando e navegando pelas informações. Ademais, promove a possibilidade de criação de um banco de dados para preservar os conhecimentos e informações utilizadas. Ao identificar as necessidades da agremiação e o *feedback* dos diferentes segmentos bem como ao considerar a experiência e habilidades individuais dos profissionais e o histórico de projetos anteriores, o modelo conceitual facilita a aquisição de conhecimento tanto de fontes externas quanto de fontes internas. Dessa forma, promove um ambiente colaborativo onde o conhecimento é continuamente desenvolvido e compartilhado, beneficiando todos os setores envolvidos no desenvolvimento das fantasias de ala de Escola de Samba e contribuindo para a criação de peças que atendam aos critérios de carnavalização.

A proposta está ancorada nas discussões e propostas da gestão do conhecimento elaboradas por Probst, Raub, Romhardt (2002), Davenport e Prusak (2002) e Silveira (2011) bem como na metodologia projetual para o produto de moda apresentada por Treptow (2016) e nas sistematizações construídas por Cormark *et al.* (2016) e Cunha (2015) sobre a produção do desfile e fantasias de Escola de Samba.

O modelo conceitual para a gestão dos conhecimentos da produção das fantasias de ala de Escola de Samba (Figura 20) apresenta os setores de planejamento, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção de forma interligada bem como sua relação com as etapas para a construção da gestão do conhecimento.

Figura 20 – Modelo conceitual para gestão do conhecimento das fantasias de ala de Escola de Samba



Fonte: desenvolvida pela autora (2024).

O modelo conceitual pode ser adaptado à realidade de cada agremiação. No decorrer do capítulo será discutido cada etapa e suas interrelações.

## 5.1 ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este subcapítulo e seções são destinados à discussão dos elementos da gestão do conhecimento para a construção de metas do conhecimento, identificação, utilização, construção, compartilhamento e arquivamento dos conhecimentos na produção de fantasias de ala pra Escolas de Samba

### 5.1.1 Produção de fantasias de ala de escola de samba

A produção de fantasias de ala para Escolas de Samba envolve uma série de etapas interconectadas, incluindo planejamento, criação, produção e pós-produção das peças vestíveis utilizadas pelos componentes. Essas fantasias podem ser vendidas ou doadas e têm como função primordial narrar elementos do enredo por meio dos corpos dos foliões e foliãs.

As fantasias desempenham um papel fundamental ao narrar elementos do enredo, transformando os corpos dos foliões e foliãs em veículos vivos da história contada pela Escola de Samba. É por meio das fantasias e da evolução destes corpos na avenida que a narrativa atinge seu objetivo, proporcionando uma experiência visualmente rica e culturalmente significativa para o público e para seus componentes.

### **5.1.2 Metas do conhecimento**

As metas de conhecimento de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), são fundamentais para a gestão eficaz do conhecimento dentro de uma organização. Elas desempenham o mesmo papel que as metas tradicionais, servindo de base para a tomada de decisões, coordenação, motivação e monitoramento.

No que diz respeito à produção de fantasias para escolas de samba, por ser uma atividade que envolve não apenas criatividade e habilidade artística, mas também uma gestão eficiente do conhecimento, as metas do conhecimento específicas para essa área podem ser classificadas em normativas, estratégicas e operacionais.

#### **5.1.2.1 Meta Normativa**

Refere-se a regras, políticas e cultura da escola de samba relacionadas à produção de fantasias. Inclui a preservação das tradições e a manutenção dos padrões de qualidade e autenticidade nas fantasias. As normas culturais e estéticas da escola de samba devem ser respeitadas, garantindo que as fantasias reflitam a identidade e a história da escola. Também envolve o cumprimento de regulamentos quanto ao uso de materiais e a sustentabilidade.

#### **5.1.2.2 Meta Estratégica**

Relaciona-se à estrutura organizacional e às estratégias para inovar e otimizar a produção de fantasias. Envolve a criação de estratégias para desenvolver fantasias que se destaquem no desfile, utilizando o conhecimento sobre design, materiais e técnicas de produção. Isso inclui a pesquisa de tendências, a inovação no uso de materiais e a formação contínua de profissionais. Além disso, envolve a gestão de

parcerias com fornecedores e patrocinadores para garantir recursos de alta qualidade e custo-benefício

#### *5.1.2.3 Meta Operacional*

Refere-se aos processos, tarefas, desempenho e cooperação no dia a dia da produção de fantasias. Foca na eficiência e eficácia dos processos de confecção das fantasias. Isso envolve a organização do trabalho das costureiras, artesãos e demais profissionais, a gestão do tempo e dos recursos e a coordenação entre os diferentes departamentos da escola. A meta operacional assegura que o conhecimento técnico e prático seja compartilhado e aplicado de forma a maximizar a produtividade e a qualidade das fantasias.

Essas metas de conhecimento são essenciais para garantir que a produção de fantasias nas escolas de samba seja eficiente, inovadora e alinhada com a identidade cultural da escola. Uma gestão eficaz do conhecimento nessa área contribui para a criação de fantasias que encantam e impressionam, ajudando a escola a se destacar no desfile e a conquistar o reconhecimento e os prêmios desejados.

#### **5.1.3 Identificação dos conhecimentos**

A produção de fantasias de escola de samba é uma atividade que exige a integração de diversos tipos de conhecimentos. Este momento consiste, efetivamente, no início do processo da gestão do conhecimento. Isso ocorre por ser a etapa de identificação de categorias de conhecimento que tornam factíveis os objetivos, neste caso, da agremiação carnavalesca (Silveira, 2011). Identificar esses conhecimentos é crucial para garantir que todo o processo desde o planejamento até a pós-produção das fantasias de ala de Escola de Samba seja realizado com excelência. Por meio da organização do fluxograma das etapas de produção de fantasias de ala foi possível identificar conhecimentos fundamentais para a eficiência dos projetos carnavalescos. No quadro 10 são apresentados os conhecimentos identificados como principais, o momento em que se encontram na cadeia produtiva e os possíveis profissionais relacionados.

Quadro 10 – Identificação dos conhecimentos

<b>Conhecimento</b>	<b>Ponto no fluxograma da produção de fantasia de ala</b>	<b>Profissionais relacionados</b>
Artístico e Criativo	Planejamento, criação, desenvolvimento e produção	Carnavalescos, desenhistas, figurinistas, enredistas, artesãos, modelistas etc.
Modelagem	Desenvolvimento	Modelistas
Confeção em costura	Criação e produção	Costureiras
Materiais	Planejamento e criação	Carnavalescos, figurinistas, artesãos, costureiras, modelistas
Adereçamento	Criação e produção	Carnavalescos, figurinistas, artesãos
Estrutura	Criação e produção	Carnavalescos, figurinistas, vimeiros, aramistas, espumeiros, artesãos
Compras	Planejamento, criação, desenvolvimento e produção	Carnavalescos, diretores financeiros, direção de carnaval, compradores.
Logística	Planejamento, criação, desenvolvimento e produção	Gestores de projeto, chefes de equipes de produção, direção de carnaval.

Fonte: desenvolvida pela autora (2024).

O quadro 10 possibilita a percepção de um panorama geral dos conhecimentos, processos e sujeitos envolvidos na produção das fantasias de ala de Escola de Samba. A partir deste panorama é possível perceber a miscelânea de conhecimentos necessários, bem como a necessidade de cruzamentos entre estes conhecimentos, o que só é possível de ser feito com a relação intrínseca entre diferentes profissionais e setores da agremiação. É possível perceber também a relevância do processo de planejamento para a construção de uma equipe sólida que proporcione à agremiação profissionais diversos, que possuam as competências essenciais necessárias para o refinamento dos processos de forma a promover a acumulação de conhecimentos individuais e coletivos e, por conseguinte, a gestão intencional dos conhecimentos da agremiação carnavalesca.

#### 5.1.4 Aquisição de conhecimento

A aquisição de conhecimento é um processo fundamental na produção de fantasias de escola de samba, pois garante que as práticas, técnicas e inspirações



estejam sempre atualizadas e alinhadas com as exigências artísticas e culturais do carnaval. A partir da identificação dos conhecimentos necessários é possível produzir estratégias para aquisição de conhecimentos não contemplados, total ou parcialmente, na equipe.

Para tanto é possível traçar estratégias para a aquisição de conhecimentos que possam ser necessários para o desenvolvimento do projeto carnavalesco (Probst; Raub; Romhardt, 2002). Isso pode ocorrer das seguintes formas:

- a) Contratação de profissionais que supram a lacuna encontrada;
- b) Capacitação dos profissionais já integrantes da equipe;
- c) Troca de conhecimentos interna quando o conhecimento já existe dentro da organização, mas não supre a demanda;
- d) Desenvolvimento interno de técnicas;
- e) Busca de soluções tecnológicas.

Nesse sentido é relevante perceber que estes conhecimentos podem ser vinculados às diferentes competências organizacionais (processos) e conhecimentos individuais (especialistas). A materialização das fantasias ocorre por meio da relação interdependente destes dois formatos de conhecimentos, que podem ser transformados em estruturas de conhecimento.

#### **5.1.5 Desenvolvimento do conhecimento**

O processo de desenvolvimento de conhecimento no contexto do ciclo de produção de fantasias de ala de Escola de Samba é vital, tendo em vista a própria natureza da carnavalização, que se baseia na experimentação para a representação de elementos a partir de outros. É constitutiva desta manifestação popular a criação de imagens que interpelem o espectador por emoções de encantamento e surpresa. Para tanto, a criatividade e a experimentação são centrais em todo o ciclo carnavalesco.

No que tange às estratégias para o desenvolvimento do conhecimento no espaço de produção de fantasias de Escola de Samba é possível identificar algumas possibilidades alicerçadas nos estudos de Probst; Raub; Romhardt (2002):

- a) **Inovação interna:** O processo de inovação interna no que diz respeito às escolas de samba pode ocorrer em diversos setores e processos. É possível

construir métodos de criação, gestão dos processos, tratamento e produção de materiais, técnicas de produção nas mais diversas áreas etc.;

- b) **Práticas de aprendizagem contínua:** É possível perceber que organicamente é a estratégia mais utilizada, dada a constituição dos espaços de produção e da necessidade de o trabalho ser feito em equipe. Desta forma é comum que durante os diferentes processos os profissionais estejam constantemente em contato trocando conhecimentos;
- c) **Resolução de problemas:** Esta estratégia consiste na tentativa de resolução de problemas enfrentados no processo por meio de reuniões com diversos profissionais que podem através de seus conhecimentos específicos auxiliarem na construção de resoluções conjuntas.

É possível, então, perceber a presença constante da construção de conhecimentos nos mais diversos momentos do ciclo carnavalesco e com uma grande diversidade de profissionais. No entanto, é relevante perceber que mesmo esses processos ocorrendo diversas vezes de forma orgânica, o incentivo e a institucionalização destas práticas podem possibilitar um ambiente ainda mais inovador, mas também de difusão, sistematização e arquivamento contínuo destes conhecimentos.

#### **5.1.6 Partilha/distribuição do conhecimento**

A partilha e a distribuição do conhecimento possibilitam que "informações e experiências isoladas possam ser usadas por toda a organização" (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 136). Assim, compartilhar e distribuir conhecimento é essencial para o funcionamento eficaz das agremiações carnavalescas. Contudo, para que a partilha e a distribuição ocorram, é necessário que o conhecimento exista, o que implica que ele tenha sido adquirido, como já discutido no texto.

Dada a existência do conhecimento, certas condições são essenciais para promover sua partilha e distribuição, no centro destas condições se encontra o trabalho em equipe. Para tanto é essencial que os profissionais trabalhem de forma cooperativa e harmônico. É relevante perceber que no caso das agremiações carnavalescas existem diversas esferas de relação entre os profissionais, desde uma esfera macro envolvendo trabalhadores, gestores e foliões, passando por escalas

médias relacionadas as grandes equipes que desenvolvem os elementos constitutivos do projeto carnavalesco desde o planejamento até a o momento do desfile e, ainda, as micro equipes responsáveis por cada etapa do processo. Este jogo de escalas precisa ser entendido para que não fique segmentando apenas nas pequenas equipes.

### **5.1.7 Utilização do conhecimento**

O processo de utilização do conhecimento evidencia a necessidade de empregar o conhecimento que foi identificado, desenvolvido, adquirido, compartilhado e distribuído para o alcance das metas organizacionais. A premissa é colocar o conhecimento em ação, uma vez que a aplicação produtiva do conhecimento é a única forma de convertê-lo em resultados tangíveis. Dessa forma, trata-se da aplicação efetiva dos conhecimentos nas diversas situações da agremiação, desde o planejamento até a pós-produção.

Como um instrumento estratégico, o processo de utilização do conhecimento envolve a gestão de mecanismos que assegurem a incorporação dos conhecimentos na eficiência de processo produtivo das fantasias de ala, evidenciando as características próprias do fazer carnaval, proporcionando uma experiência confortável e, acima de tudo, brincante ao desfilante.

### **5.1.8 Retenção e arquivamento dos conhecimentos**

A retenção do conhecimento refere-se à preservação da memória organizacional, entendida como “um sistema de conhecimento e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente” (Probst; Raub; Romhardt, 2002, p. 176). Após a seleção do conhecimento relevante a ser armazenado, este deve ser inserido na base de conhecimento organizacional. Durante todo o ciclo carnavalesco diferentes documentos são produzidos<sup>3</sup>, estes documentos além de servir como registro de conhecimentos a serem utilizados no ciclo carnavalesco no qual são

---

<sup>3</sup> O processo de produção destes documentos está detalhado nas seções seguintes deste capítulo.

produzidos também fornecem dados relevantes para a projeção de outros ciclos carnavalescos.

É relevante perceber que o conhecimento inerente ao profissional é difícil de ser registrado. No entanto, a manutenção de um espaço de trocas de conhecimento constante proporciona ao profissional não apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também a oportunidade de treinar outros profissionais, que podem suprir a saída de um colaborador.

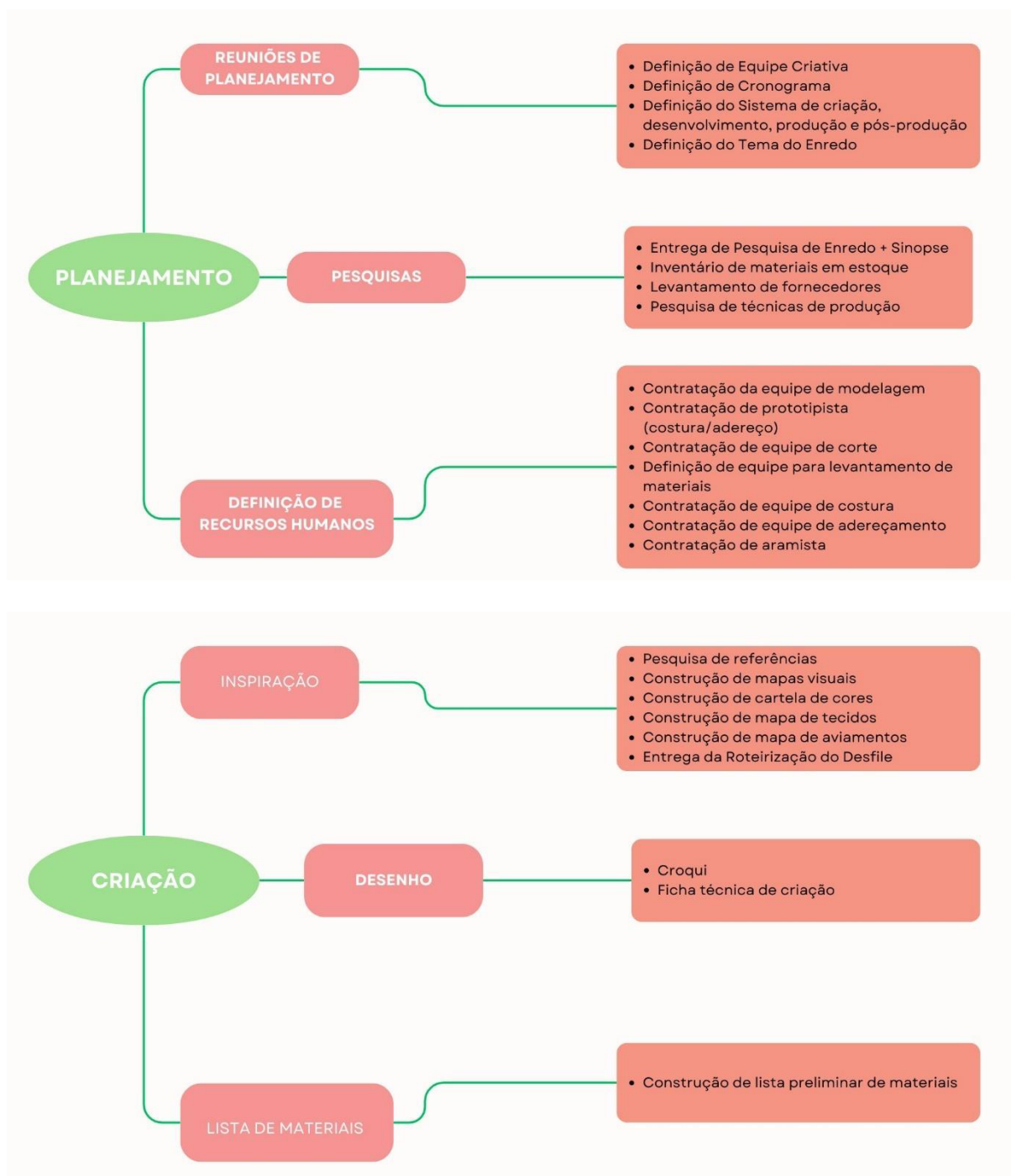
O conhecimento dividido nas pequenas equipes de produção, além de estarem constantemente em processo de refinamento, são mais facilmente lembrados e corrigidos em momentos de eventuais erros. Este processo é nomeado de “lembança em pares” por Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 185).

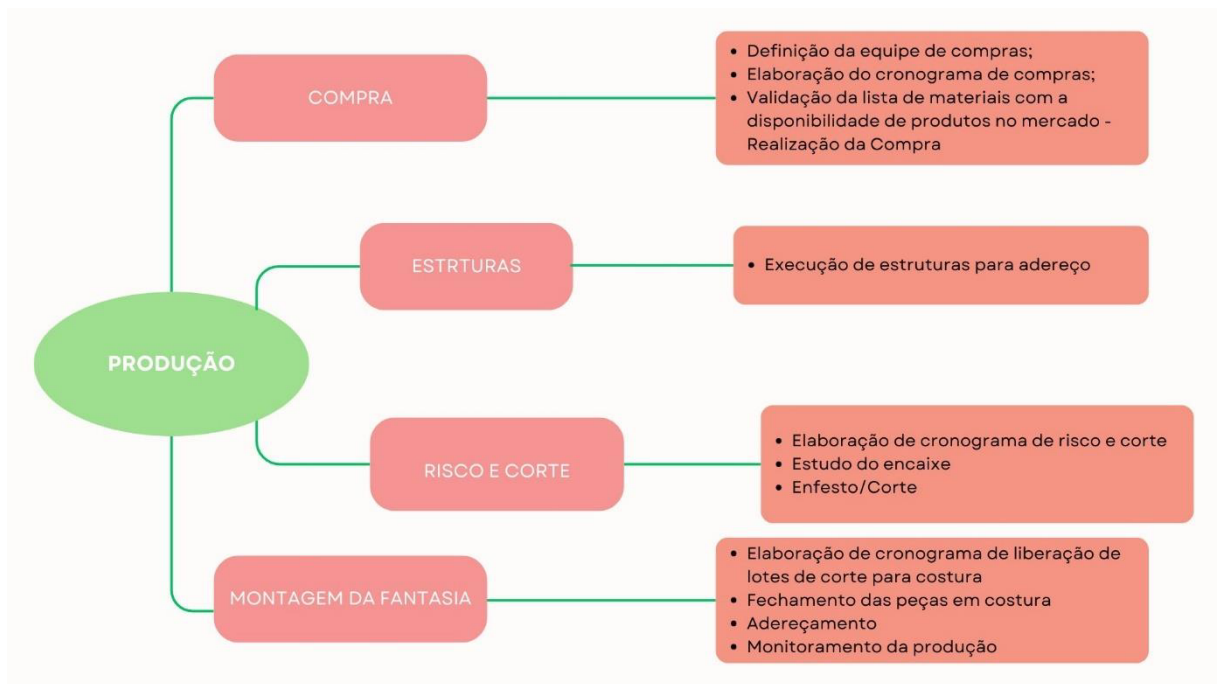
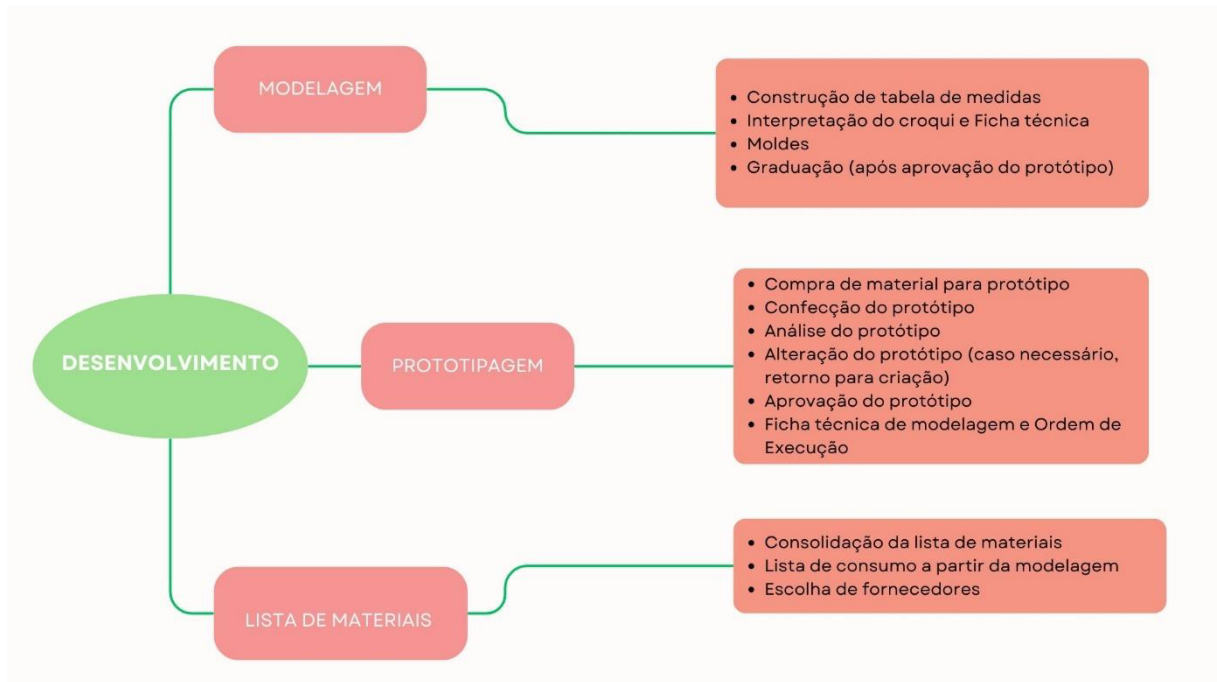
Por fim, é importante o arquivamento deste conhecimento de forma sistematizada. É possível encontrar diferentes formatos nas agremiações destes arquivamentos físicos, seja centralizado em membros das equipes, digitalizados, ou mesmo em uma miscelânea destes formatos. No entanto, apenas o arquivamento não garante a eficácia do processo, é necessário construir metodologias que proporcionem o acesso contínuo a estes documentos. Para tanto é necessário que cada agremiação entenda seu cenário e decida de forma intencional o melhor modelo.

## 5.2 FLUXOGRAMA DAS ETAPAS PARA A PRODUÇÃO DE FANTASIA DE ALA DE ESCOLA DE SAMBA

A Figura 21 apresenta as etapas para a produção de fantasias de ala para Escola de Samba.

Figura 21 – Fluxograma das etapas de produção de fantasia de ala de Escola de Samba







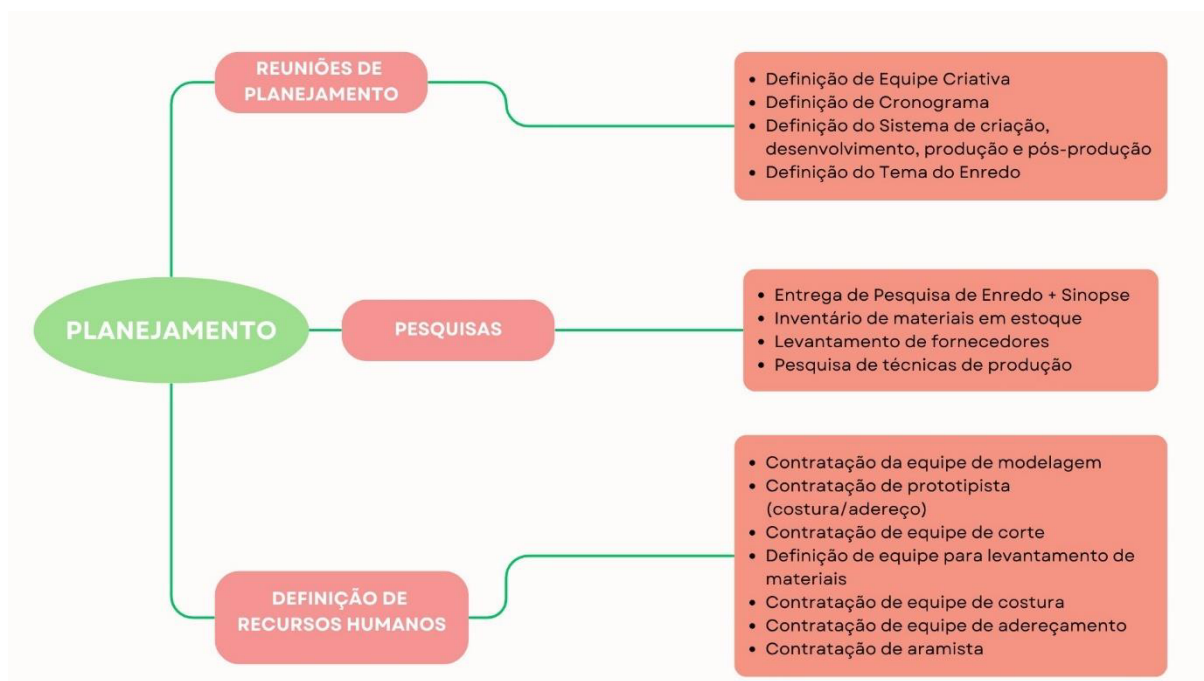
Fonte: elaborada pela autora (2024).

Este fluxograma será discutido ao longo deste subcapítulo e suas seções, a fim de entender as etapas da produção das fantasias de ala para Escola de Samba e os momento de produção de documentos relevantes para projetos posteriores, bem como a utilização dos elementos da gestão do conhecimento em cada etapa.

### 5.2.1 Fluxograma de atividades de planejamentos

A Figura 22 apresenta o fluxograma que define as etapas para o planejamento da produção das fantasias de ala de Escola de Samba.

Figura 22 – Fluxograma planejamento de produção de fantasia de ala de Escola de Samba



Fonte: desenvolvida pela autora (2024).

A primeira etapa para a produção das fantasias de ala para Escolas de Samba consiste no planejamento das etapas seguintes, mas também na relação com os demais segmentos da agremiação. Neste primeiro momento não apenas questões concernentes às fantasias de ala serão discutidas, mas também aspectos gerais para o desfile.

#### 5.2.1.1 Reuniões de Planejamento

Para a produção de fantasias de Carnaval as reuniões de planejamento são momentos cruciais onde a criatividade e a organização se encontram para garantir que cada detalhe seja cuidadosamente elaborado. Além dos aspectos criativos, as reuniões de planejamento também focam na logística e no cronograma de produção:

- a) **Definição da Equipe Criativa:** A definição da equipe criativa pode envolver desde apenas um profissional, o carnavalesco, até equipes bastante grandes, contando com a presença de desenhistas, figurinistas, projetistas de alegorias, pesquisadores de enredo, designer de superfície e gráfico, além de outros profissionais que possam auxiliar neste processo. Esta



definição é essencial para o início dos processos, pois é a partir dos trabalhos criativos que as demais etapas serão construídas. No entanto é necessária a definição do formato de trabalho da equipe que necessariamente precisa privilegiar o diálogo e a interação, tendo em vista a natureza criativa do trabalho

- b) **Definição do Cronograma:** A definição do cronograma é uma etapa central nas reuniões de planejamento. Neste momento os gestores precisam levar em consideração experiências anteriores e as datas intuídas pelo calendário oficial do carnaval para a tomada de decisões. É necessário neste momento prever possíveis dificuldades e atrasos, criando pequenos respiros neste cronograma. Outro fator que pode auxiliar neste processo é a presença de profissionais das diversas equipes relacionadas à produção de fantasias que já fazem parte da agremiação. Estes profissionais podem evidenciar aspectos do seu ofício que facilitem a mensuração de tempo para cada atividade.
- c) **Definição dos sistemas de criação, desenvolvimento, produção e pós-produção:** Estas definições são importantes, porém, assim como as demais definições estratégicas do projeto não podem ser estanques, precisam estar a todo momento dentro do espectro de discussão, pois alterações podem ser essenciais no sucesso do empreendimento carnavalesco. Definir estes processos precisa partir de um entendimento da estrutura da agremiação (física, organizacional e de recursos humanos). Em relação ao processo criativo, as definições giram em torno do tamanho e do formato da equipe, das tecnologias empregadas no processo (croquis digitais, manuais ou mistos, processo de laboratório de experimentação, desenvolvimentos de técnicas, desenvolvimento de estamparia etc.), do período destinado à criação (período anterior ao desenvolvimento, relação direta com o desenvolvimento, continuidade criativa durante a produção) e, especialmente, do papel da equipe criativa de gerenciamento e fiscalização dos processos posteriores. No que tange ao desenvolvimento, os sistemas envolvem, também, o uso de tecnologias (modelagem digital ou manual, moulage, corte e risco manual ou digital, desenvolvimento de materiais e estamparia). Neste momento é necessário o entendimento da estrutura física para se levantar a viabilidade das escolhas e questões relativas a

recursos humanos (utilização da equipe já contratadas, busca de novos profissionais para ocupar cargos em tempo integral ou parcial, terceirização de serviços). Em relação à definição do sistema de produção, novamente as questões concernentes à estrutura organizacional da agremiação são centrais. É necessário avaliar a estrutura física disponível para entender se é possível a produção interna, tendo em vista que diversas agremiações não contam com espaço e estrutura que suportam a demanda de produção. A partir dessa avaliação é necessário pensar em estratégias que podem contar com a busca pela viabilização de espaço físico ou pela terceirização do serviço em ateliês que tenham disponíveis espaços para produção; ainda é possível optar por sistemas mistos. Nesta etapa as variáveis de estrutura e pessoal são enormes e podem gerar diversas possibilidades de sistemas. Em relação à pós-produção, outros sujeitos participam do processo, é relevante entender as porcentagens de fantasias vendidas e doadas e, a partir disso, mapear de que forma os grupos de foliões estão organizados. Aproveitar essa organização prévia pode ser muito útil para a construção do sistema de registro e entrega de fantasias.

- d) **Definição do tema de enredo:** No caso da Escola de Samba, o planejamento da produção da produção de fantasias está intimamente ligado ao planejamento de todo o projeto. A decisão do tema de enredo é o ponto de partida da produção. É com base nessa decisão inicial que, segundo Soares (2017, p. 27), a criação plástica e visual do desfile será construída.

#### 5.2.1.2 Pesquisa

O processo que envolve a produção de fantasias para os desfiles de escola de samba é norteado por diversos processos de pesquisa. Estes processos têm diversos objetivos. Neste momento, a pesquisa está direcionada a mapear o cenário daquele momento da agremiação, vislumbrar conhecimentos importantes para a posterior produção e iniciar o processo criativo por meio da construção de uma narrativa escrita.

- a) **Entrega de pesquisa de enredo + Sinopse:** A pesquisa do enredo parte da definição do tema e pode ser feita de diversas formas: pautada na lógica

da pesquisa acadêmica, de construções literárias e poética e/ou diretamente na visualidade. Neste entremeio é possível desenvolver miscelâneas diversas para, no final, se construir um texto comumente chamado de Sinopse de Enredo. A sinopse de enredo de uma Escola de Samba é um documento que sintetiza a temática central que será desenvolvida durante o desfile. Este texto, elaborado pelo carnavalesco, enredista ou pela comissão de carnaval, apresenta a história, o conceito ou a ideia que a escola pretende contar ou exhibir na avenida. A sinopse serve como guia para todos os setores envolvidos na produção do desfile, orientando a criação de fantasias, alegorias, adereços, coreografias e a composição do samba-enredo. Ela também ajuda a alinhar a interpretação artística dos componentes e a comunicação da narrativa ao público e aos jurados. É válido ressaltar que assim como todo o projeto e desfile, a Sinopse é uma obra aberta e pode sofrer alterações durante o processo. Pela influência do samba, por ideias de coreógrafos, por aquisição de materiais que apresentam significações diferentes, pela entrada de profissionais que desempenham alguma técnica específica etc. A sinopse só precisa ser fechada dias antes do desfile para a entrega do texto aos jurados. Dessa forma, mesmo que exista um momento, bastante importante, dedicado a apresentação deste documento, visto o seu caráter norteador, a pesquisa que envolve este documento pode ocorrer de forma direta ou indireta durante todo o ciclo carnavalesco.

- b) **Inventário de Materiais em estoque:** Inventariar o material disponível para a produção de fantasias de uma escola de samba é fundamental para garantir a eficiência e a organização do processo de criação. Esse levantamento detalhado permite uma gestão precisa dos recursos, evitando desperdícios e identificando a necessidade de novas aquisições com antecedência, além do adiantamento do início da produção que não dependerá do repasse de verbas para compras. Além disso, ao ter um inventário atualizado, a escola pode planejar melhor a distribuição de materiais, assegurar a qualidade e uniformidade das fantasias, e otimizar o orçamento disponível. Isso contribui para a execução de um desfile visualmente coeso, respeitando as limitações financeiras e logísticas da agremiação.

- c) **Levantamento de Fornecedores:** O levantamento de fornecedores para a produção de fantasias é crucial para assegurar a qualidade e a diversidade dos materiais necessários. Possuir uma lista de fornecedores e estabelecer relações de confiança diminui os riscos do recebimento de material fora dos prazos estipulados. Além disso, trabalhar com fornecedores de confiança reduz o risco de imprevistos e atrasos, que podem comprometer o cronograma de produção e a excelência do desfile. A diversidade de fornecedores também possibilita comparações de preços, a diversidade de materiais e a entrada de novos materiais, permitindo à escola de samba otimizar seu orçamento e obter o melhor custo-benefício. Além de garantir materiais de qualidade e dentro do prazo, o levantamento de fornecedores proporciona à escola de samba uma maior flexibilidade e segurança na produção. Com uma lista de fornecedores bem estabelecida, a agremiação pode lidar melhor com eventuais problemas como falta de estoque ou aumentos inesperados de preços, pois terá alternativas confiáveis à disposição. A construção de um bom relacionamento com fornecedores também pode resultar em parcerias vantajosas, como descontos por compras em grandes volumes, em momentos de ciclo carnavalesco não convencional ou de materiais sem grande saída para o fornecedor, contribuindo para a sustentabilidade financeira.
- d) **Técnicas de produção:** A pesquisa de técnicas de produção é essencial para a inovação e aprimoramento contínuo das fantasias de carnaval. Conhecer e implementar novas técnicas permite às escolas de samba criarem fantasias mais elaboradas e resistentes, contribuindo para a excelência artística do desfile. Técnicas avançadas de costura, acabamento e decoração podem resultar em fantasias que não apenas impressionam pela estética, mas também garantem maior conforto aos componentes. Além disso, a pesquisa pode revelar métodos mais eficientes de produção, economizando tempo e recursos, o que é crucial em um projeto com prazos tão rígidos e recursos muitas vezes limitados. Além de melhorar a qualidade das fantasias, a pesquisa de técnicas de produção também pode trazer vantagens econômicas significativas. Ao adotar métodos mais modernos e eficientes, as escolas podem reduzir custos de materiais e mão de obra, permitindo uma melhor alocação do orçamento disponível. A pesquisa

também pode identificar alternativas sustentáveis e ecologicamente corretas, alinhando a produção com práticas ambientalmente responsáveis, o que pode ser um diferencial positivo perante o público e patrocinadores. Iniciar a pesquisa de técnicas neste momento é relevante para a identificação de recursos humanos necessários para a execução do projeto. A descoberta de uma técnica que consiga ajudar a transmitir elementos narrativos do enredo pode ser um diferencial essencial no ciclo carnavalesco. Dessa forma, mapear as técnicas não é um processo que se restringe a esse momento, mas que é essencial que inicie ainda na fase de planejamento, pois pode auxiliar exponencialmente no processo criativo.

#### *5.2.1.3 Definição de recursos humanos*

A definição dos recursos humanos no contexto de uma escola de samba é um processo fundamental que envolve a identificação e alocação das pessoas necessárias para a execução de todas as atividades envolvidas na produção de fantasias de carnaval. Esse processo abrange desde a seleção de costureiros, aderecistas, cortadores, modelistas, aramistas. Cada um desses profissionais desempenha um papel crucial na concretização do desfile, contribuindo com suas habilidades específicas para garantir que todos os elementos das fantasias sejam produzidos. Além disso, uma definição clara dos recursos humanos facilita a coordenação das equipes, assegurando que todos os prazos sejam cumpridos e que o trabalho seja realizado de maneira eficiente e organizada. Além da seleção e da alocação, a definição dos recursos humanos também envolve a gestão e motivação das equipes durante todo o processo de produção. Manter os profissionais engajados e motivados é essencial para alcançar um alto nível de desempenho e criatividade. Para tanto, é necessário reuniões periódicas e uma comunicação clara sobre as expectativas e metas do projeto. O reconhecimento e a valorização do trabalho de cada membro da equipe também são fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Em última análise, uma boa gestão dos recursos humanos contribui significativamente para o sucesso do desfile, garantindo que cada detalhe seja executado com paixão, dedicação e profissionalismo.

- a) **Equipe de modelagem:** A contratação da equipe de modelagem é crucial para a produção de fantasias de carnaval de alta qualidade, pois essa equipe é responsável por transformar as ideias e esboços dos carnavalescos em peças vestíveis e funcionais. A modelagem pode ser feita de forma digital ou manual, sua definição desde o princípio auxilia no entendimento logístico do processo. A escolha pela modelagem manual implica em um corte com encaixes manuais, além do cálculo, também manual, do consumo de material. A escolha pelo digital proporciona o cálculo de material e de encaixe automatizado, o que pode auxiliar na redução do desperdício de material, além de possibilidades bastante amplas em relação à criação, pois é possível realizar pequenas alterações nas formas. Ainda é possível um processo híbrido entre modelagem manual e digital, o que pode ser interessante para pequenas peças que podem ser resolvidas rapidamente de forma manual.
- b) **Prototipista** (costura e adereço): A contratação de uma equipe especializada na construção de protótipos é essencial para o sucesso na produção de fantasias de carnaval. Essa equipe é responsável por desenvolver modelos iniciais das fantasias, permitindo a visualização e avaliação das ideias antes da produção em larga escala. O protótipo serve como um teste prático, em que ajustes e melhorias podem ser feitos para garantir que a fantasia final seja funcional, confortável e entregue os aspectos visuais necessários para a narrativa do enredo. Sem essa etapa, há um risco maior de problemas não serem identificados a tempo, o que pode resultar em fantasias mal ajustadas ou com falhas estruturais durante o desfile. Ao ter um modelo físico para analisar, todos os membros da equipe responsáveis pela criação e desenvolvimento das fantasias podem fornecer feedback e colaborar mais efetivamente para aprimorar o resultado. Isso também permite uma melhor previsão de custos e recursos necessários, evitando imprevistos no orçamento ou na logística. Esta equipe pode ser formada de várias formas dependendo das possibilidades da agremiação: desde equipes contendo o carnavalesco, membros da equipe criativa e profissionais finais da execução, passando por figuras como o chefe de ateliê, ou compostas pelos chefes de cada equipe responsável pela reprodução, ou ainda, por equipes terceirizadas. Cada formato pode

trazer prós e contras – ter um momento específico para discutir esses pontos é relevante para compreender o que atende melhor à realidade.

- c) **Equipe de corte:** A equipe de corte desempenha um papel fundamental na produção de fantasias de carnaval, sendo responsável por transformar os tecidos em peças prontas para a montagem e costura. A precisão e a habilidade dos profissionais de corte são cruciais para garantir que cada parte da fantasia seja cortada com exatidão, respeitando as medidas e formas delineadas pelos modelistas. Este processo pode ser feito de forma manual, com encaixes e cortes manuais, ou de forma automatizada, desde automatizações totais até riscos encaixados digitalmente e corte feito de forma manual. Entender qual o tipo de profissional disponível é fundamental para a construção do cronograma, tendo em vista que cada formato tem tempos de execução diferentes, além da relação intrínseca com o profissional de modelagem.
- d) **Equipe de levantamento de materiais:** Esta equipe é responsável por identificar, catalogar e gerenciar todos os materiais necessários para a confecção das fantasias, desde tecidos, adereços e penas até aviamentos e itens específicos. No carnaval das Escolas de Samba, o material pode ter a função de auxiliar na narrativa do enredo, além de entregar cores, brilho, luz e textura. É possível também que este material seja parte constitutiva do enredo que se conta. Definir essa equipe é perceber quais profissionais possuem conhecimentos relevantes para facilitar, por meio da escolha de materiais, o entendimento da narrativa do enredo, a facilitação do processo de produção, a compra e a logística de entrega. Nesse sentido a equipe pode contar desde apenas o carnavalesco até equipes amplas, com comparadores, prototipistas, chefes de ateliê etc. Compreender a complexidade deste processo, a realidade da agremiação e as variáveis envolvidas demandam um momento de atenção focada ao processo.
- e) **Equipe de costura:** A equipe de costura é parte central no processo de produção de fantasias. É relevante entender se a agremiação já conta como uma equipe, se essa equipe costuma dar conta de toda a produção nos anos anteriores ou se é necessário a contratação de uma equipe completa. Entender essa realidade proporciona à equipe de criação pensar em fantasias com mais ou menos trabalho de costura, além da complexidade

desse trabalho. É evidente que sem o projeto construído é impossível dimensionar completamente o tamanho da equipe. Iniciar esse processo cedo facilita o processo criativo e permite maior segurança.

- f) **Equipe de adereçamento:** Assim como a equipe de costura é essencial mapear a disponibilidade da agremiação. Mas além de entender a disponibilidade no caso do adereçamento é importante entender quais técnicas as equipes dominam. Assim como ocorre com os materiais, as técnicas podem ser elementos narrativos importantes, sendo assim, podem ser levadas em consideração durante o processo criativo. Vale salientar que as agremiações podem não contar com equipes de adereçamento com algum tipo de fidelidade, por ser uma mão de obra muito específica, é importante que o início do processo de contratação, nestes casos, ocorra o quanto antes para garantir o mínimo necessário de profissionais na equipe.
- g) **Aramistas:** Primeiramente é necessário, assim como em outras definições de recursos humanos, entender a realidade da agremiação. Caso haja aramistas na equipe é importante entender se eles costumam dar conta da demanda total. Estes profissionais são tão importantes no processo pois utilizam suas habilidades para moldar arames em formatos complexos que servem como base para as fantasias. A precisão e a criatividade desses profissionais são essenciais para garantir que as estruturas sejam leves, duráveis e capazes de suportar o peso dos materiais decorativos aplicados posteriormente. Sem a expertise dos aramistas, seria difícil alcançar a tridimensionalidade e o impacto visual que caracterizam as produções carnavalescas. Por fim, é importante entender como os profissionais contratados ou em vias de contratação trabalham, se conseguem ou não manter uma padronagem no tamanho das peças, pois isso é essencial no processo de modelagem e corte.

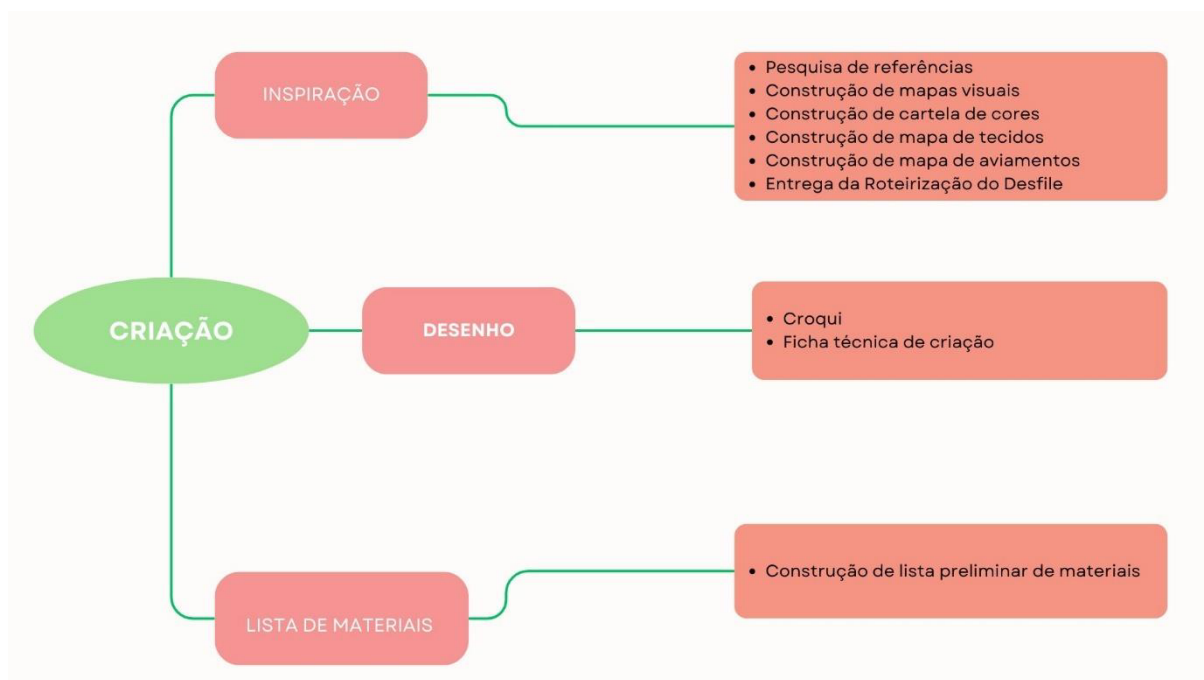
As etapas apresentadas nesse subcapítulo fazem parte do processo de planejamento da produção das fantasias de ala e se correlacionam intimamente com os processos de identificação, aquisição e armazenamento do conhecimento. Com a identificação, aquisição e armazenamento eficiente do conhecimento é possível garantir que a narrativa plástica seja rica e coerente, resultando em produções de alta qualidade.



### 5.2.2 Fluxograma de criação

A criação de fantasias de uma escola de samba é um processo artístico e técnico que envolve várias etapas interconectadas. O fluxograma representado pela Figura 23, apresenta três macro etapas e seus desdobramentos. Este formato é baseado nos estudos de Treptow (2016) e adaptado às necessidades das Escola de Samba a partir da pesquisa construída nesta dissertação.

Figura 23 – Fluxograma do processo de criação das fantasias de ala para Escola de Samba



Fonte: desenvolvido pela autora (2024).

O processo será detalhado no decorrer da seção.

#### 5.2.2.1 Inspiração

No contexto da criação de fantasias para uma escola de samba, a etapa de “inspiração” é fundamental como ponto de partida do processo criativo. Nesse momento inicial são realizadas diversas pesquisas, que servem como base para a criação de todo o desfile. Assim como na indústria da moda, onde se aproveita a pesquisa de tendências para definir coleções, na criação de fantasias de escola de

samba, o carnavalesco e sua equipe realizam uma pesquisa aprofundada, buscando referências culturais, históricas e visuais que possam ser incorporadas de maneira inovadora e autêntica. Na sequência, a escolha de cartela de cores, mapas de tecido e aviamento proporcionam à equipe criativa a visualização de elementos que podem ajudar a narrar o enredo escolhido. Munidos deste material, a roteirização do desfile para a ser elaborada.

- a) **Referências:** A pesquisa de referência é uma etapa fundamental na criação de fantasias para uma escola de samba, pois fornece a base necessária para o desenvolvimento de designs autênticos e impactantes. Esse processo envolve a coleta e a análise de informações sobre o tema escolhido para o enredo, incluindo aspectos históricos, culturais, sociais e visuais. O carnavalesco e sua equipe exploram diversas fontes, como livros, artigos, filmes, arte, e até visitas a museus e locais históricos, para encontrar elementos que possam ser incorporados nas fantasias de maneira criativa e original. Além das fontes tradicionais, a pesquisa de referência pode incluir a análise de desfiles anteriores, tanto da própria escola – como forma de encontrar elementos identitários da agremiação e reforçá-los no projeto, como estratégia para que o componente encontre formas de vínculo a partir da memória coletiva – quanto de outras escolas, para identificar tendências utilizando-as ou evitando repetições.
- b) **Mapas visuais:** A criação de mapas visuais é de extrema importância no processo de criação de fantasias para uma escola de samba, pois permite a visualização clara e detalhada de como cada elemento do enredo será representado nas fantasias. Esses mapas, que podem incluir *mood boards*, painéis de inspiração e esboços detalhados, ajudam o carnavalesco e sua equipe a organizar suas ideias e a manter a coerência estética ao longo de toda o processo criativo.
- c) **Cartela de cores:** A cartela de cores para a criação de fantasias de escolas de samba é uma seleção cuidadosamente planejada de cores que será utilizada na confecção de fantasias, mas também nos demais elementos visuais. Essa cartela é desenvolvida a partir do enredo escolhido, refletindo os temas, emoções e mensagens que a escola deseja transmitir. O foco da criação é sempre transmitir as ideias do enredo, neste sentido é relevante a escolhas de cores que ajudem a narrar a história desejada. A escolha das

cores é fundamentada em uma pesquisa aprofundada sobre o tema (pesquisa de enredo, pesquisa de referência, construção de mapas visuais) incorporando referências culturais, históricas e simbólicas. A cartela de cores serve como guia para todas as etapas de criação, garantindo a coerência visual e a harmonia estética do conjunto, desde os elementos mais simples até os mais elaborados.

- d) **Mapas de Tecido:** Os mapas de tecido podem ser ferramentas importantes na criação de fantasias de escola de samba, proporcionando uma visão detalhada e organizada de tipos de tecidos que serão utilizados na confecção das fantasias. Esses mapas funcionam como guias de referência visual, identificando as texturas, padrões, cores e propriedades específicas de cada tecido selecionado para o projeto. Assim como as cores, os tecidos têm potencial narrativo e podem auxiliar na transmissão de informações constitutivas do enredo. Ao definir claramente quais tecidos serão usados em cada parte das fantasias, os mapas de tecido ajudam a manter a coerência estética e a qualidade do produto, garantindo que os materiais escolhidos se harmonizem com o enredo e a cartela de cores previamente estabelecida.
- e) **Mapa de aviamentos:** O mapa de aviamentos também pode ser uma ferramenta importante na criação de fantasias de escola de samba, proporcionando uma visão detalhada e organizada de todos os itens de armarinho que serão utilizados na confecção das fantasias. Aviamentos incluem uma variedade de materiais como botões, zíperes, fitas, rendas, passamanarias, lantejoulas, galões, pedrarias, e outros enfeites que acrescentam detalhes e acabamentos às fantasias. O mapa de aviamentos proporciona uma visualização da potencialidade desses materiais. A partir disso é possível utilizá-los de forma narrativa ou plástica ou, ainda, somando as duas possibilidades. Diferente de outros vestíveis, as fantasias de Escola de Samba utilizam-se amplamente deste tipo de material, tanto de maneira funcional quanto de forma decorativa.
- f) **Roteirização do Desfile:** A roteirização do desfile consiste em um documento com o título provisório e uma pequena explicação de cada grupo presente no desfile. Isso inclui quesitos e segmentos (comissão de frente, casal de mestre sala e porta bandeira, bateria, baianas, passistas,

alegorias) além das alas comerciais, coreografadas, de comunidade, grupos especiais e qualquer outro elemento que a equipe criativa entenda como relevante para a narrativa do enredo. Essa roteirização se baseia em todas as etapas de pesquisa anteriores, desde o enredo até os mapas de aviamento.

#### 5.2.2.2 *Desenho*

O desenho de escolas de samba envolve um processo criativo e detalhado que culmina na elaboração visual e estética do desfile. Esse desenho, que pode ser entendido como o planejamento artístico da escola, inclui várias etapas fundamentais que garantem a coesão e o impacto visual na avenida.

- a) **Croqui:** Com o enredo definido, os desenhistas e carnavalescos criam os desenhos das fantasias. Estes desenhos são pautados em toda a pesquisa desenvolvida anteriormente. Tendo como objetivo principal comunicar as formas, proporções, cores, caimentos e texturas desejadas para aquelas fantasias. Esta representação é essencial, tendo em vista que é a partir deste desenho que os profissionais de desenvolvimento e produção interpretaram a fantasia para materializá-la.
- b) **Ficha técnica de criação:** A partir do croqui e de todo o trabalho de pesquisa anterior a equipe criativa constrói a primeira ficha técnica das fantasias. Essa ficha técnica inclui tecidos, aviamentos e demais materiais, explicações de efeito, forma e caimento. Este documento será refinado e receberá novas informações durante o processo de desenvolvimento.

#### 5.2.2.3 *Lista de materiais na criação*

A lista de materiais consiste em uma lista corrida de todos os materiais necessários para a produção das fantasias de ala. Este formato é relevante, pois é comum que diversas peças utilizem o mesmo material, tanto na mesma fantasia quanto em fantasias diferentes.

- a) **Construção de lista preliminar de materiais:** Neste momento é construída uma lista preliminar, que envolve principalmente materiais que tem função

direta na narrativa do desfile. Isso se dá por ser o momento criativo do processo, sendo assim, as ideias de materiais ainda não estão checadas quanto a sua funcionalidade. Materiais relativos à montagem das fantasias também não estão necessariamente presentes nesta etapa de produção da lista de materiais.

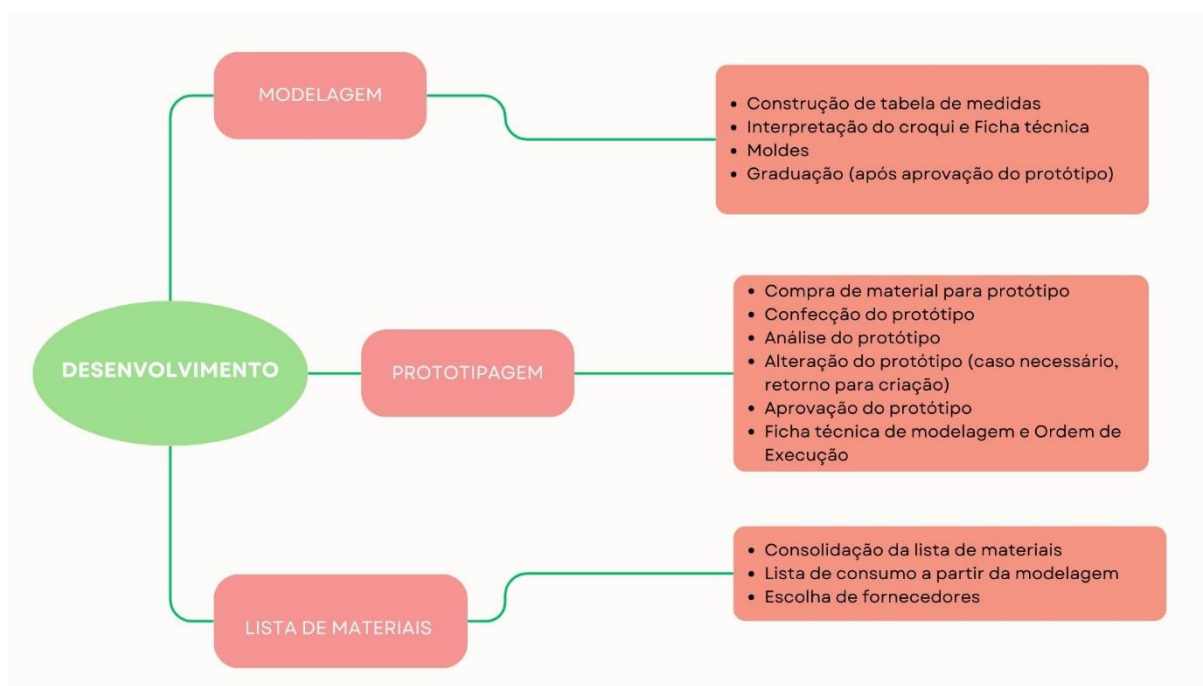
O processo de criação é o momento inicial da construção da narrativa plástica do enredo que será transmitido pelas fantasias. Nesta fase, diversos trabalhos de pesquisa são realizados com o intuito de trazer elementos importantes para a narrativa. Estas pesquisas visam adquirir conhecimentos em outras áreas, mobilizar conhecimentos já existentes e desenvolver ideias criativas.

Além da aquisição de novos conhecimentos, é essencial mobilizar e aplicar conhecimentos já existentes. Os profissionais envolvidos devem utilizar sua experiência e expertise para interpretar e transformar as informações pesquisadas em conceitos criativos. Este processo colaborativo estimula a inovação e a originalidade, resultando em criações que atendem os princípios da carnavalização.

### **5.2.3 Desenvolvimento das fantasias de ala para Escola de Samba**

O desenvolvimento das fantasias de ala para Escola de Samba consiste nos processos de interpretação do croqui e ficha técnica de criação para a construção da modelagem prototipagem e lista final de materiais. Estas etapas são subdivididas como representado na Figura 24.

Figura 24 – Fluxograma doo processo de desenvolvimento das fantasias de ala para Escola de Samba



Fonte: desenvolvido pela autora (2024).

O processo será detalhado no decorrer da seção.

#### 5.2.3.1 Modelagem

A partir dos estudos de Silveira (2003) sobre o conceito de modelagem plana, é possível compreender este processo como planificação das fantasias, ou seja, em transformá-la em desenhos planos com duas dimensões. Para tanto, é feita a interpretação do croqui da fantasia sobre o diagrama básico do corpo humano, a fim de reproduzir suas formas e gerar moldes, que quando colocados sobre o tecido ou sobre outros materiais podem ser cortados e unidos a partir de costura ou colagem. Na etapa de planejamento é decidido a forma de modelagem, digital, manual ou híbrida. Com essa definição é possível passar para a efetiva modelagem das peças.

- a) **Construção da tabela de medidas:** A primeira etapa consiste na produção de uma tabela de medidas que pode ser feita a partir de dados de anos anteriores, de um estudo antropométrico dos foliões ou da construção de uma tabela que leve em consideração outras tabelas pré-existentes no mercado. Mas independente do modelo escolhido é necessário

compreender o público para qual as fantasias são destinadas a fim de atender a maior quantidade de corpos possíveis dentro deste escopo.

- b) **Interpretação do croqui, ficha técnica e produção dos moldes:** Com a definição da tabela de medidas é construído um diagrama, este diagrama é base para a modelagem das peças, este processo é feito por meio da interpretação do croqui e de fichas técnicas a fim de criar as formas, caimentos e efeitos representados por estes documentos. É possível que neste processo o profissional responsável pela modelagem e os profissionais da equipe criativa precisem estar em constante diálogo para sanar possíveis dúvidas, tendo em vista que por vezes os desenhos e orientações não consigam dar conta da totalidade de informações.
- c) **Graduação:** Este processo, mesmo que caiba à equipe de modelagem, é preferencialmente é realizado depois da produção dos protótipos, tendo em vista a possibilidade de necessidades de alteração na peça prototipada. A graduação consiste em aumentar e diminuir proporcionalmente as peças para que caibam em diferentes corpos seguindo a tabela de medidas estabelecida.

#### 5.2.3.2 Prototipagem

O processo de prototipagem consiste na construção de uma peça piloto seguindo a modelagem já construída e as fichas técnicas de criação. Este momento serve também para possíveis experimentações, ou seja, testes de materiais e de formas.

- a) **Compra de material para protótipo:** A compra para o material de protótipo deve ser a lista pré-estabelecida no momento da criação e os consumos indicados pela modelagem, no entanto é relevante que a compra estabeleça uma porcentagem para experimentações e eventuais erros, bem como de materiais diferentes para testes.
- b) **Confecção do protótipo:** Este momento consiste na produção da peça seguindo todas as orientações criativas e de modelagem, é importante que este trabalho seja feito de forma minuciosa, anotando a ordem de execução e com diálogo constante com a equipe criativa. Este é o momento dedicado a testes e busca da forma mais eficaz e econômica para a produção.

Também é um momento em que se pode construir novas técnicas e conhecimentos, tendo em vista o caráter experimental das fantasias de Escola de Samba.

- c) **Análise do protótipo:** Com o protótipo construído e as informações registradas é necessário um período de análise. Esta análise pode conter questões financeiras, ou seja, entender os custos de material e mão de obra para execução em relação ao orçamento disponível, solicitando eventuais alterações para adequação a realidade da agremiação. É relevante, também, uma análise técnica de vestibilidade, funcionalidade e plástica, entendendo como o folião evoluirá na avenida trajando a fantasia e se ela entrega elementos plástico que auxiliam na narrativa do enredo, se necessário indicando possíveis alterações.
- d) **Alteração do protótipo** (caso necessário): Essa etapa consiste em alterações pontuais ou totais a partir do processo de análise. É possível que seja feita na própria peça do protótipo e registrada na ficha técnica para alteração de modelagem, material ou técnica, ou na produção de uma nova peça também com as alterações na ficha técnica.
- e) **Aprovação dos protótipos:** Com as alterações feitas, uma nova análise pode ser realizada para que se alcance um resultado satisfatório. No momento da aprovação é necessário levar em consideração a possibilidade de reprodutibilidade da peça, ou seja, se a agremiação dispõe de recursos financeiros, materiais e humanos para a reprodução. Averiguada essas questões, o protótipo pode ser aprovado.
- f) **Ficha técnica de modelagem e ordem de execução:** Neste momento é relevante que a ficha técnica de criação seja acrescida dos elementos aferidos no processo de prototipagem para que tenha o máximo de informações possíveis. Assim, informações próprias da área de modelagem podem ser acrescentadas além da ordem de execução das peças, garantindo que os profissionais responsáveis pela reprodução de cada elemento possam se manter os mais fiéis ao protótipo, que neste momento passa a ser a peça piloto.



### 5.2.3.3 *Lista de materiais desenvolvimento*

Assim como ocorre na ficha técnica a lista de materiais passa por um processo de refinamento durante o desenvolvimento da peça, sendo acrescida de materiais próprios do processo de montagem, além de eventuais trocas de materiais que foram consideradas relevantes para o produto.

- a) **Consolidação da lista de materiais:** Este processo consiste na consolidação da lista de materiais proveniente do processo de criação, com as alterações possivelmente feitas durante a prototipagem das peças, além da inserção de materiais próprios do trabalho de execução das peças, como linhas, cola, fechos, velcro, botões etc. Esta lista precisa conter todos os materiais necessários para a produção de cada fantasia, pois o processo de orçamento, escolha de fornecedores, gerenciamento de materiais e efetivamente a compra, será feito a partir desse documento. Desta forma, o arquivamento se faz necessário, tendo em vista que a prestação de contas e a prospecção de custos de um próximo projeto podem ter como base este documento.
- b) **Lista de consumo a partir da modelagem:** Durante o processo de modelagem, após a graduação e definição de quantidades de fantasias por ala é necessário que seja feita uma lista de consumo por peça, que depois será multiplicada pelo total de peças por ala. Este documento é central para a eficiência nas compras e por consequência, menor desperdício e melhor gerenciamento de custos.
- c) **Lista de fornecedores:** Com a definição dos materiais e a pesquisa prévia de fornecedores é importante a construção de uma lista que indique possibilidades para cada produto, mesmo sabendo que durante o processo efetivo de compras possa haver alterações. Esta listagem prévia fornece a agremiação ferramentas para a organização logística do processo.

O processo de desenvolvimento envolve a construção final dos documentos que servirão de base para o processo de produção. Este é um estágio crucial em que se identificam lacunas de conhecimento necessárias para a produção e se busca adquirir e desenvolver os conhecimentos necessários para efetivar as criações.

Durante o desenvolvimento, os documentos são refinados e detalhados, incorporando especificações técnicas, instruções detalhadas e cronogramas. Estes documentos funcionam como um guia abrangente que orienta todas as etapas subsequentes da produção, garantindo que os objetivos do projeto sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

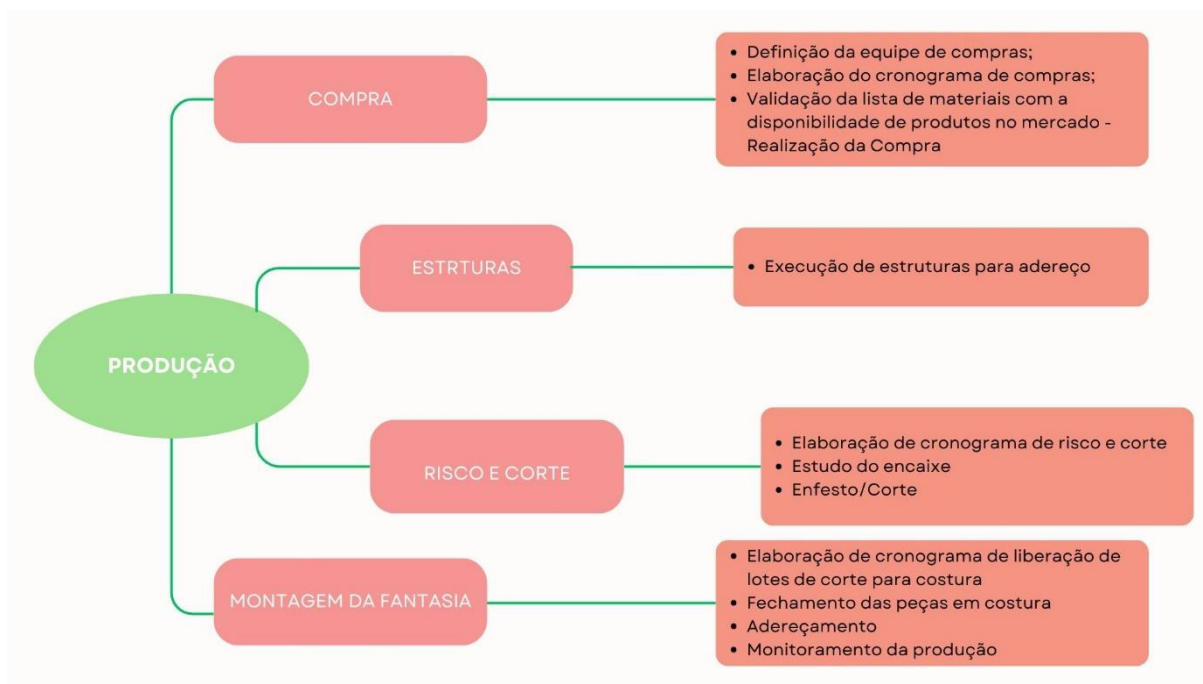
A identificação de lacunas de conhecimento é uma parte essencial deste processo. Ao analisar os requisitos e desafios do projeto, as equipes podem detectar áreas onde o conhecimento ou as habilidades são insuficientes. Em seguida, esforços são feitos para adquirir e desenvolver esses conhecimentos, seja por meio de treinamento, pesquisa ou contratação.

Além disso, o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades durante esta fase não só beneficia o projeto atual, mas também contribui para o crescimento contínuo da agremiação.

#### **5.2.4 Produção de fantasias de ala de Escola de Samba**

O processo de produção consiste na reprodução das peças pilotos a partir da materialidade da peça e dos documentos construídos nos processos anteriores. Costuma ser o processo mais demorado e que envolve a maior quantidade de profissionais. Na Figura 25 estão representadas as etapas deste processo.

Figura 25 – Fluxograma do processo de produção de fantasias de ala



Fonte: desenvolvido pela autora 2024

O processo será detalhado no decorrer da seção.

#### 5.2.4.1 Compra

O processo de compras para a produção de fantasias de ala para Escola de Samba é ponto inicial do processo efetivo de produção das fantasias. Com as informações já organizadas e sistematizadas é o momento em que se inicia o processo de reprodução.

- a) **Definição da equipe de compras:** A equipe responsável pelas compras pode ter modelos muito diversos, dependendo dos recursos humanos disponíveis na agremiação e formato de contratação. Esta definição é relevante para o entendimento da resolução de possíveis imprevistos durante o processo de compra, principalmente em relação à não existência, naquele momento, de algum material listado. Portanto, é relevante que a equipe de compradores além de conhecimentos financeiros e logísticos possuam conhecimentos de material.

- b) **Elaboração de cronograma de compras:** Definir um cronograma de compras envolve diversas variáveis, a principal e mais relevante a disponibilidade financeira da agremiação, tendo em vista que a maior parte depende de repasse de verbas públicas e privadas. Dessa forma o calendário precisa estar em consonância com estes repasses, mas a eficiência deste cronograma está relacionada ao entendimento do processo de produção e a definição de prioridades a partir do estabelecimento de etapas.
- c) **Validação da lista de compras com a disponibilidade de mercado – realização das compras:** Com a definição do cronograma e da lista de compras, segue-se para a efetivação do processo de compras; como o mercado é dinâmico, existe a possibilidade de não encontrar elementos que foram listados. Para encontrar soluções, é importante que a equipe responsável tenha consciência do cenário e consiga decidir quais os rumos tomar (aguardar o material, buscar em outros fornecedores, trocar o material). Essas decisões influenciam exponencialmente nos processos seguintes.

#### 5.2.4.2 Estrutura

Para a produção de fantasias de Escola de Samba além das peças chamadas de roupa, peças feitas, majoritariamente, de tecido e que seguem a anatomia do corpo humano, existem os elementos chamados de adereços. Os adereços, em sua maioria, são produzidos com estruturas de arame ou de vime que auxiliam na construção de volumes e altura para as fantasias, criando no espectador a sensação de grandiosidade, elemento base na plástica carnavalesca

- a) **Execução de estruturas de adereço:** A partir dos protótipos são reproduzidos os elementos de estrutura para os adereços. Estes elementos precisam ser resistentes, pois costumam ser as partes mais pesadas das fantasias, ser confortáveis por conta do peso e do tempo que o folião o usará. No que diz respeito a sua eficiência produtiva é bastante importante que sejam padronizados para que as peças

cortadas, em tecidos ou outros materiais, para a forragem e adereçamento, possam ser encaixados com precisão.

#### 5.2.4.3 *Risco e corte*

O processo de risco e corte consiste no encaixe dos moldes sobre o enfesto para o corte. Este processo pode ocorrer de forma manual, digital ou híbrido. É o primeiro da cadeia produtiva do carnaval em que se lida com a produção da materialidade das fantasias. O processo precisa ser desenvolvido de forma extremamente organizada, pois todas as peças passam por este processo antes da montagem. Erros e atrasos impactam em toda a linha de produção.

- a) **Elaboração do cronograma de risco e corte:** A elaboração deste cronograma é essencial para que os demais processos fluam de forte assertiva, para tanto é necessária uma análise minuciosa do potencial produtivos das equipes de montagem de fantasias, para que o cronograma de conta de manter a produção ativa e possibilite atender as prioridades de produção.
- b) **Estudo de encaixe:** O estudo de encaixe é processo de encaixar os moldes para o melhor aproveitamento do material a ser cortado, isso inclui a definição do número de camadas de tecido (enfesto) para a retirada da quantidade de peças necessárias. Este estudo pode ser feito de forma manual ou digital. É possível o encaixe de diferentes moldes que precisam ser cortados em cada tecido, essa pode ser uma forma útil para o melhor aproveitamento do material, especialmente no contexto das Escolas de Samba que existem diversas peças pequenas para fins de decorativos.
- c) **Enfesto e corte:** O processo de enfesto e corte se dá pela alocação do material a ser cortado em camada, pré-definidas, que serão cortadas seguindo os encaixes de moldes.

#### 5.2.4.4 Montagem da fantasia

Após o corte as peças passam pelo processo de montagem para a efetiva materialização das fantasias. Este processo de montagem, no caso de fantasias de Escolas de Samba, pode ocorrer por meio de costura, de colagem ou da mistura dessas técnicas.

- a) **Elaboração da liberação dos lotes do corte para costura e adereço:** A construção desse cronograma precisa estar diretamente relacionada com o cronograma de corte. Portanto, é necessário que seja construído com base no cronograma de corte e levando em consideração a produtividade das equipes e o gerenciamento logístico de transporte destes materiais.
- b) **Fechamento das peças em costura:** Após o corte, todas as peças, em especial as de rouparia, passam pelo fechamento em costura. Além da união das peças as fantasias de carnaval costumam contar com elementos decorativos (passamanaria, fitilhos, galões etc.) e elemento para que o componente prenda a peça ao corpo.
- c) **Adereçamento:** Segundo Cunha (2015), o processo de montagem dos adereços inicia pela base, que deve ser forrada com elementos que não machuquem o brincante. Posteriormente os elementos decorativos são fixados em um trabalho manual que costuma ter como base a técnica de colagem. Além do processo de adereçamento dos adereços as peças de rouparia podem sofrer um retrabalho de adereçamento após a saída da etapa de costura com o intuito de adorná-la com elementos que não são possíveis de fixação com técnicas de costura, ou ainda trabalhos de tingimento ou desgastes da peça já pronta a fim de conferir camadas estéticas que auxiliem na narrativa do enredo.
- d) **Controle de qualidade:** O monitoramento do processo de montagem das peças precisa ser feito periodicamente, em virtude dos critérios de julgamento rígidos em relação a manutenção do padrão e da própria natureza do trabalho que é extremamente manual e delicada, aumentando o risco de pequenos erros de reprodução e avarias. Além desse controle periódico é importante que se faça, junto às equipes responsáveis pela pós-produção, uma averiguação geral antes do processo de embalagem, para que a uniformidade das peças seja assegurada.

Durante a produção, os documentos elaborados durante o planejamento, criação e desenvolvimento são postos em prática, servindo como guias essenciais para a execução precisa e eficiente das tarefas. A documentação inclui fichas técnicas, ordens de execução, cronogramas e listas de materiais, garantindo que todos os envolvidos no projeto estejam alinhados com os objetivos e padrões estabelecidos.

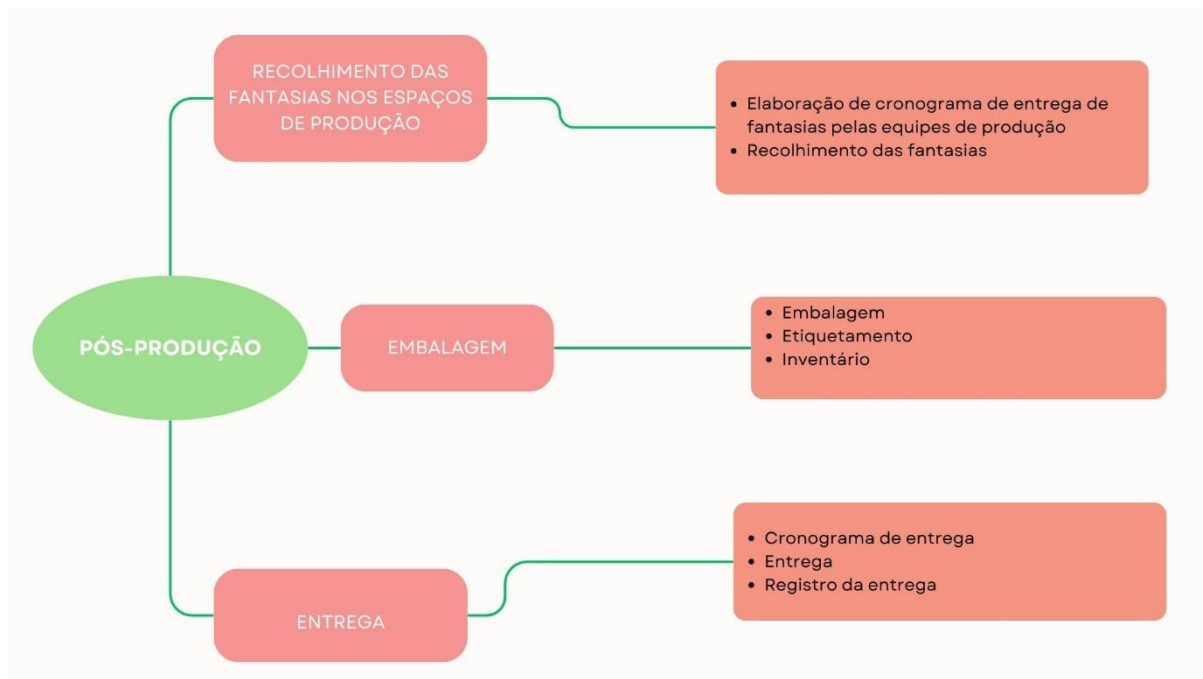
Este também é o momento principal para a utilização e partilha de conhecimentos entre os membros da equipe. A colaboração é fundamental e a troca constante de informações e experiências permite que os profissionais aprimorem suas habilidades e encontrem soluções para possíveis desafios que possam surgir. A partilha de conhecimentos não só facilita a resolução de problemas, mas também promove um ambiente de aprendizagem contínua.

A produção de fantasias envolve a aplicação prática de conhecimentos teóricos e técnicos, reforçando a importância de um bom planejamento e de uma comunicação eficaz. A coordenação entre diferentes setores e a integração de diversas expertises são essenciais para o sucesso do projeto, resultando em fantasias que atendem ou superam as expectativas de qualidade e criatividade.

#### **5.2.5 Pós-produção de fantasias de ala de Escola de Samba**

O último processo para a produção das fantasias é a pós-produção. Depois de prontas, as fantasias ainda precisam ser recolhidas dos espaços de produção e embaladas para a entrega aos desfilantes. Mesmo sendo uma pequena parte do processo é essencial que ocorra de forma organizada para garantir que cada componente receba a fantasia correta e completa. Os dados obtidos nesse processo precisam ficar arquivados junto à agremiação para a avaliação e prospecção do próximo ciclo carnavalesco. As etapas estão representadas na Figura 26.

Figura 26 – Fluxograma da pós-produção da fantasia de ala de escola de samba



Fonte: desenvolvida pela autora (2024).

O processo será detalhado no decorrer da seção.

#### 5.2.5.1 *Recolhimento das fantasias dos espaços de produção*

As fantasias de ala para Escola de Samba são, na maioria das vezes, produzidas por diversas equipes, dado o grande número de peças que precisam ser produzidas. Dependendo do modelo de produção escolhido as fantasias podem ser montadas em uma estrutura física centralizada (barracão, sede da agremiação, espaços públicos cedidos temporariamente etc.), divididas em ateliês que possuem seu próprio espaço físico ou ainda de forma mista. Para a entrega das fantasias é necessário que se faça o transporte delas até o espaço definido para a entrega.

- a) **Elaboração de cronograma de entrega de fantasias para as equipes de produção:** Como já exposto, existem modelos diferentes para a produção das fantasias. Com isso, é necessário o gerenciamento logístico do transporte e da alocação das peças para entrega, levando em consideração, principalmente, o espaço físico disponível.



- b) **Recolhimento das fantasias:** O recolhimento das fantasias precisa seguir o cronograma elaborado para otimizar custos e recursos humanos. Por serem peças delicadas, é necessário que o processo seja feito com cuidado e atenção, evitando ao máximo avarias no transporte. Estas avarias podem resultar em retrabalho ou em despontuação da agremiação no desfile.

#### 5.2.5.2 Embalagem

Com as fantasias no local de entrega – existe a possibilidade que parte da fantasia seja entregue na concentração do desfile por conta de peso e volume – é necessário averiguar a padronização das peças e quantidade para que possam ser embaladas, organizadas, etiquetadas e inventariadas antes da entrega para o folião.

- a) **Embalagem:** Com as fantasias no local da entrega, é realizado o último processo de averiguação da qualidade e da padronização das peças, caso alguma peça esteja danificada ainda é possível fazer pequenos trabalhos de manutenção. Em casos de danos de maior extensão, pode ser decidido pela inutilização das peças, mas essa decisão precisa levar em consideração questões como o número de componentes, a comercialização das peças, leitura de enredo, entre outros. Averiguadas as condições e resolvidos os possíveis imprevistos, as fantasias devem ser embaladas e separadas por tamanho.
- b) **Etiquetagem:** Com as fantasias já embaladas e separadas por tamanho, é importante etiquetar as embalagens com o tamanho, número e nome da ala, além da descrição das peças que estão na embalagem. Este processo facilita a entrega, momento muitas vezes conturbado pelo fluxo intenso de pessoas, e fornece informações diretas para os componentes.
- c) **Inventário:** Durante o processo de criação é definido o número total de fantasias para cada ala; posteriormente, no processo de desenvolvimento, é decidido a grade de tamanho. A partir desses documentos é necessário conferir se os tamanhos e quantidades conferem com o solicitado e elaborar uma lista de fantasias produzidas, que servirá como base no momento da entrega, além de ser um documento relevante para avaliação da eficácia da produção.

### 5.2.5.3 Entrega

Com as fantasias embaladas, etiquetadas e inventariadas é possível fazer a entrega. Momento crucial para o sucesso do desfile, pois é a partir da entrega feita com eficiência e tranquilidade que se pode assegurar que os componentes consigam estar na avenida da forma idealizada.

- a) **Cronograma de entrega:** As Escolas de Samba desfilam, normalmente, com mais de mil componentes que, em sua maioria, não se dedicam integralmente ao carnaval. É importante a elaboração de um cronograma de entrega que leve em consideração o grande número de pessoas e os horários que atendam esse público diverso. A divulgação prévia deste cronograma também é importante para que o componente consiga se organizar para a retirada da fantasia.
- b) **Entrega:** A entrega das fantasias deve seguir, idealmente, o cronograma pré-elaborado e ser realizada de forma organizada e cuidadosa para que todos os elementos sejam entregues ao componente. Por questões de peso ou volume, parte da fantasia pode ser entregue na concentração, no entanto é importante que o componente seja avisado e orientado a respeito.
- c) **Registro de entrega:** Durante a entrega é importante que se faça o registro, para que se tenha o controle do número de fantasias já entregues e, por consequência, ainda disponíveis. Registra-se o nome e o contato do componente para contato caso necessário.

Durante a pós-produção, a coordenação eficiente das diversas atividades logísticas é essencial para assegurar que todos os componentes e recursos necessários estejam disponíveis e que qualquer problema emergente seja resolvido rapidamente. Este período permite uma análise da eficiência das operações logísticas, identificando áreas para melhorias e otimizações.

Além disso, a qualidade das equipes de produção pode ser avaliada durante a pós-produção, proporcionando *insights* valiosos sobre o desempenho individual e coletivo. Esta avaliação pode ajudar a identificar necessidades de aquisição e compartilhamento de conhecimentos.

O inventário das fantasias produzidas e entregues é outra área de grande importância na pós-produção. A manutenção de registros precisos e atualizados

garante que todas as produções sejam contabilizadas corretamente, evitando perdas e gerando dados que auxiliam o entendimento do perfil do componente. A análise desses dados pode informar futuras decisões de produção e logística, contribuindo para a eficiência de ciclos carnavalescos subsequentes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo está organizado para abordar as contribuições relacionadas aos objetivos específicos, com ênfase na base teórica, no caminho metodológico e na proposta da pesquisa, visando à resolução do problema. Para a compreensão do cenário analisado e a produção do modelo conceitual de gestão do conhecimento para a produção de fantasias de ala de Escola de Samba, foram utilizadas metodologias de Gestão do Conhecimento, projetuais relacionados ao produto de moda e de fantasias de Escolas de Samba, além de embasamentos históricos dos contextos analisados.

A abordagem teórica relacionada à Gestão do Conhecimento foi empregada reconhecendo que o valor do conhecimento para as agremiações carnavalescas, que inclui habilidades práticas (conhecimento tácito) e atividades de trabalho com suas competências, constitui um dos principais recursos organizacionais promovidos pelos profissionais envolvidos. Conforme evidenciado na fundamentação teórica, o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, enquanto o conhecimento explícito pode ser facilmente expresso por meio da linguagem ou outras formas de comunicação. O compartilhamento de conhecimento emerge como um fator crucial para a qualidade e desempenho de todos os processos, sendo essencial para o refinamento dos processos organizacionais das Escolas de Samba. Nesse contexto, destaca-se o conhecimento dos membros da agremiação como um recurso estratégico para o entretencimento de uma relação entre tradição, manualidade e inovação, que são bases da produção carnavalizada.

Buscou-se na Gestão do Conhecimento formas de organizar e sistematizar estratégias e ferramentas com o intuito de identificar, coletar, compartilhar, utilizar e registrar as informações e conhecimentos organizacionais. O modelo de Gestão do Conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002) está fundamentado em resultados operacionais.

Os modelos de Gestão do Conhecimento apresentados na fundamentação teórica mostram que o conhecimento deve ser gerenciado no ambiente organizacional de maneira a motivar as pessoas ao seu compartilhamento e registro de todas as atividades dos processos de trabalho. Todo o conhecimento das atividades de trabalho e os que são gerados, ao serem compartilhados, principalmente os tácitos, devem ser codificados na forma de desenhos, fichas técnicas, descrições, entre

outros, e registrados na organização, para sejam acessados e utilizados sempre que necessário. Por isso, também se discutiu o fluxograma da produção das fantasias de ala, entendendo que as Escolas de Samba devem criar espaços e situações para a mobilização do conhecimento individual e coletivo na forma de processos. Isso leva à compreensão dos elementos representativos da cultura organizacional que permeiam o ambiente de trabalho e podem facilitar a implantação da Gestão do Conhecimento na agremiação. Concordando com essas questões, as agremiações carnavalescas precisam ter a capacidade de realizar o mapeamento das competências dos seus membros, bem como dos conhecimentos e das habilidades técnicas e organizacionais. A partir do mapeamento e dos processos estabelecidos e organizados para serem seguidos, é possível gerar conforto no desenvolvimento das atividades diárias e direcionar a energia dos trabalhadores para a resolução dos imprevistos e para a geração de novas ideias.

As entrevistas foram realizadas com carnavalescos atuantes no Carnaval do Rio de Janeiro e de Florianópolis, mapeando as formas de aquisição de conhecimento e gerenciamento da produção nesses contextos. A partir disso, foi possível estabelecer entrecruzamentos entre os cenários e compreender a dinâmica de funcionamento dessas instituições.

Os resultados indicaram que não existe um formato único para a construção do arcabouço necessário para se tornar carnavalesco. Mas foi possível afirmar que o processo de formação destes sujeitos passa inevitavelmente pelo contato direto com os profissionais dos diversos setores de produção. Sobre o registro e o arquivamento dos conhecimentos notou-se que não são uma preocupação institucional das agremiações e que por vezes passam pelas iniciativas individuais de membros das equipes. No que tange aos conhecimentos utilizados para a produção das fantasias de ala, os sujeitos da pesquisa afirmaram conhecer parte significativa, mas que nem sempre possuem conhecimento para executá-los.

Por fim, é apresentada a proposta de um modelo conceitual para a Gestão do Conhecimento, contemplando os setores de planejamento, criação, desenvolvimento, produção e pós-produção. O modelo conceitual foi desenvolvido com base nos elementos da Gestão do Conhecimento e mostra de forma sequencial os fluxos dos trabalhos realizados em cada um desses setores, bem como os conhecimentos aplicados. Em cada setor foi dada ênfase aos documentos que precisam ser elaborados para o compartilhamento e arquivamento dos conhecimentos. Na

sequência, foi feito o detalhamento do fluxograma dos setores responsáveis pela produção das fantasias de ala de Escola de Samba.

Acredita-se que, por meio das análises de dados e do Mapa Conceitual de Gestão do Conhecimento, é possível construir estratégias eficazes para a preservação do conhecimento nas Escolas de Samba. Desta forma, esta pesquisa contribui para a utilização de conhecimentos acadêmicos nos espaços comunitários do samba, possibilitando a manutenção e o aprimoramento dos saberes próprios da cultura carnavalesca. Ao integrar metodologias de gestão do conhecimento com as práticas culturais do samba, a pesquisa promove ferramentas para a sistematização, registro e disseminação de informações, garantindo que o conhecimento gerado seja acessível e reutilizável nas agremiações.

## REFERÊNCIAS

- ANDREEVA, Tatiana; Kianto, Aino. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. **Journal of knowledge management**, 2012.
- BEGNINI, Sergio. **Conversão do conhecimento em uma Universidade Federal com base em Nonaka e Takeuchi**. Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas – UFSM, 2015.
- BINOTTO, E.; NAKAYAMA, M. K.; SIQUEIRA, E. S. **A Criação de Conhecimento para a Gestão de Propriedades Rurais no Brasil e na Austrália**. RESR, Piracicaba-SP, 2014, vol. 51, n.4, pp. 681- 698, out-dez.
- CHOO, CHUN WEI. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimentos e tomar decisões. 2. Ed. São Paulo: Editora SENAC, 2003.
- CHRISTENSEN, P. H. **Knowledge sharing**: moving away from the obsession with best practices. The Journal of Knowledge Management, v.11, p. 36-47, 2007.
- COLABORAE (2023). Disponível em: <https://colaborae.com.br/blog/2023/03/15/dados-informacao-e-comunicacao/> Acesso em: 9 out. 2023.
- CUNHA, Milton. **Carnaval é cultura**: poética e técnica no fazer escola de samba. São Paulo: Senac São Paulo, 2015. 368 p.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, Malandros e Heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual, Rio de Janeiro, Campus, 2003.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.
- FARIAS, Júlio Cesar de. **Comissão de Frente**: alegria e beleza pedem passagem. Rio de Janeiro: Litteris, 2009.
- FERREIRA, Felipe. Escolas de samba: uma organização possível. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 7, n. 2, p. 164-172, 2012. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20200320144300id\\_/http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N2A3/V7N2A3](https://web.archive.org/web/20200320144300id_/http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V7N2A3/V7N2A3). Acesso em: 12 mar. 2022.
- FERREIRA, Felipe. **O livro de ouro do carnaval brasileiro**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004. 421 p.

FREIRE, Beatriz; YANAMOTO, Juliana. **Giro ancestral**: a sublime dança do casal de mestre-sala e porta-bandeira. Rio de Janeiro: Carnavalize, 2021. 122 p.

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

GONÇALVES, Renata de Sá. **A dança nobre do carnaval**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2010. 302 p.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **Knowledge Management Process**: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GOVENDER, P. **Knowledge transfer mechanisms for effective decisionmaking**. *Corporate ownership & control*, v. 11, n. 2, p. 264, 2014.

HALDIN-HERRGÅRD, T. **Diving under the surface of tacit knowledge**. Conference proceedings. 5 th European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capability. April 2004. Innsbruck, Austria, 2004.

INGOLD, T. **The perception of the environment**: essays on livelihood, dwelling and skill. Londres: Routledge, 2000.

HOBBSAWM, Eric. **A invenção das tradições**. 11. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017.

LADURIE, Emmanuel Le Roy. **Carnaval de Romans**: da candelária a Quarta-Feira de Cinzas 1529-1550. Campinas: Companhia das Letras, 2002.

LEVINSON, Paul. **A arma suave**: história natural e futuro da revolução da informação. Tradução de J. Freitas e Silva. Lisboa: Editorial Bizâncio, 2008. 287p.

LEITE, Willian Tadeu Melcher Jankovski. **Na tela da tv, no meio desse povo**: os enredos das escolas de samba de Florianópolis no mercado de bens simbólicos. 2016. 149 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em História do Tempo Presente, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/000029/000029cd.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2023.

LIN, T., WU, S., LU, C. Exploring the affect factors of knowledge sharing behavior: The relations model theory perspective. *In: Expert Systems with Applications*. 39. p. 751–764, 2011

MAGALHÃES, Rosa. **Fazendo Carnaval**. Rio de Janeiro: Lacerda, 1997. 153 p.

MATTOS, CLG. **A abordagem etnográfica na investigação científica**. In MATTOS, CLG., and CASTRO, PA., orgs. *Etnografia e educação: conceitos e usos* [online]. Campina Grande: EDUEPB, 2011. pp. 49-83. Disponível em:



<https://books.scielo.org/id/8fcfr/pdf/mattos-9788578791902-03.pdf>. Acesso em: 30jul. 2023.

MUSSA, Alberto; SIMAS, Luiz Antônio. **Samba de Enredo**: história e arte. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010. 233 p.

NONAKA, Sachiko; TAKEUCHI, Nobuko. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

NORTH, K. **Gestão do Conhecimento**: Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

PERROTTI, Edoardo Pinheiro; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração v. 4, n. 2, nov. 2005 – Disponível em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/> Acesso em: 25 jun. 2023.

POLANYI, M. **Personal Knowledge**: Towards a Post-Critical Philosophy. University of Chicago Press, Chicago, 1963.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester, MA: Peter Smith, 1996.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVEIRA, Icléia. **Modelo de gestão do conhecimento**: capacitação da modelagem de vestuário. Lourdes Maria Puls (org.). Florianópolis: UDESC, 2017. (Teses de Moda; v.2).

SILVEIRA, Icléia *et al.* A Relação Da Técnica Moulage Com O Corpo. *In*: COLÓQUIO DE MODA, 9., 2013, Fortaleza. **Anais Colóquio de Moda**. Fortaleza: Associação Brasileira de Pesquisa e Estudo em Moda, 2013. Disponível em: [http://coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-2-EDUCACAO\\_COMUNICACAO-ORAL/A-Relacao-Da-Tecnica-Moulage-Com-O-Corpo.pdf](http://coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202013/COMUNICACAO-ORAL/EIXO-2-EDUCACAO_COMUNICACAO-ORAL/A-Relacao-Da-Tecnica-Moulage-Com-O-Corpo.pdf). Acesso em: 30 jul. 2023.

SILVEIRA, Icléia. **IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA CAD NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**: um estudo de caso. 2003. 212 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85252/PEPS3537.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 jul. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85252/PEPS3537.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 jul. 2023.

SOARES, Camila Vidaurre. **GESTÃO E INOVAÇÃO NA FABRICAÇÃO DE FANTASIAS DE CARNAVAL**. 217. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas Computacionais, Universidade Federal Fluminense, Rio das Ostras, 2017. Disponível em: [file:///C:/Users/user/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Finalizada%20digital%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Finalizada%20digital%20(1).pdf). Acesso em: 30 jul. 2023.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009.

TRAMONTE, Cristiana. **O samba conquista passagem**: as estratégias e a ação educativa das escolas de samba de Florianópolis. Florianópolis: Diálogo-Cultura e Comunicação, 1996. 282 p.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda**: planejamento de coleção. 5. ed. Santa Maria: Palloti, 2013. 208 p.

WEBB, Eugene. **Filósofos da consciência**. São Paulo: Realização, 2013. 447 p. Tradução Hugo Langone.

XAVIER, Lidiane Teixeira. **A CENTRALIDADE DO CONCEITO DE CONHECIMENTO TÁCITO NA FORMAÇÃO DE PROFESSORES**: análise crítica da influência da epistemologia de Michael Polanyi na educação. 2011. 151 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação Escolar, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/154632>. Acesso em: 30 jul. 2023. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/154632>. Acesso em: 30 jul. 2023.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Qual o seu cargo dentro da agremiação?
2. A quanto tempo exerce essa função?
3. De que forma aprendeu essa função?
4. Qual sua formação profissional?
5. Já exerceu outras funções dentro do universo das escolas de samba?
6. Sua função necessita de troca de conhecimentos?
7. De que forma esse compartilhamento acontece dentro da agremiação?
8. Existem ambientes institucionalizados para a troca de conhecimento?
9. Existe algum registro desses conhecimentos?