

O impacto da gestão das escolas de samba na economia criativa

The impact of samba schools management on the creative economy

Bruna Bufalari Barbosa de Oliveira¹

Julya Paula Cleto Saraiva²

Orientadora: Profa. Dra. Marinete A. Martins

Resumo

O presente trabalho de conclusão de curso se insere na discussão sobre o papel da administração das escolas de samba no fomento da economia criativa brasileira. O objetivo é analisar o impacto da gestão dessas organizações na economia criativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório com elementos descritivos, utilizando como base de dados o Portal de Periódicos CAPES (acesso CAFE) e foram encontrados seis artigos, dos quais foram utilizados quatro. A análise demonstrou que as escolas de samba funcionam como organizações complexas e que a profissionalização da gestão, abrangendo finanças, produção, planejamento e pessoas, é essencial para o sucesso do desfile, para o desenvolvimento e a ampliação das agremiações e sua contribuição para a economia criativa. O estudo reforça a importância de se reconhecer o papel estratégico da gestão para transformar manifestações culturais em importantes ativos econômicos do país.

Palavra-chave: gestão; escolas de samba; carnaval.

Abstract

This undergraduate thesis is part of the discussion about the role of samba school administration in fostering the Brazilian creative economy. The objective is to analyze the impact of the management of these organizations on the creative economy. To this end, an exploratory bibliographic research with descriptive elements was carried out, using the CAPES Journal Portal (CAFE access) as a database, from which six articles were found, and four were used. The analysis showed that samba schools operate as complex organizations and that the professionalization of management, encompassing finance, production, planning, and people is essential for the success of the parade, for the development and expansion of the associations, and for their contribution to the creative economy. The study reinforces the importance of recognizing the strategic

¹ Estudante do curso de Administração na Universidade de Sorocaba, atua no ramo de compras e vendas de eletrônicos, proprietária da loja Dr. AppOne, bbruna.bufalari@gmail.com

² Estudante do curso de Administração na Universidade de Sorocaba, compradora na empresa Metso, julyacleto.s@icloud.com

role of management in transforming cultural manifestations into significant economic assets for the country.

Keywords: *management; samba schools; carnival.*

Introdução

De acordo com Goldwasser (1975), as escolas de samba surgiram entre os grupos socialmente marginalizados do Rio de Janeiro, formados por pessoas que ocupavam posições periféricas na sociedade e que, nas primeiras décadas do século XX, se organizavam em espaços urbanos mais simples para realização dos desfiles. Nesse período, o samba ainda se consolidava enquanto gênero musical e essas agremiações eram frequentemente confundidas, sendo denominadas como escolas de samba em alguns momentos, mas em outros como blocos. Com a oficialização do carnaval em 1935, as escolas de samba passaram a receber uma definição formal, já que o poder público estabeleceu critérios de subvenção e organizou os locais de desfile conforme o tipo de agremiação (Goldwasser, 1975). Esse marco contribuiu para que essas entidades deixassem de atuar apenas de forma espontânea e ganhassem estrutura organizacional, consolidando-se como instituições culturais de grande relevância.

Apesar da relevância cultural e econômica que as escolas de samba exercem, sua gestão ainda é um tema pouco explorado sob a ótica da administração, essas agremiações demandam planejamento, organização, direção e controle de diversas atividades, desde a captação de recursos até a execução do desfile.

Dessa forma, a presente pesquisa foi orientada pelo seguinte questionamento: como é realizada a gestão das escolas de samba e de que forma ela impacta no fortalecimento da economia criativa? Isso permite compreender como essas práticas contribuem para impulsionar o turismo, estimular a geração de empregos, promover a renda e fortalecer a inclusão social.

O objetivo é apresentar o estado da arte disponível no portal de periódicos CAPES (Acesso CAFe) sobre o tema com base nos artigos encontrados nesse contexto, analisando seu objetivo, metodologia adotada, problemas centrais das pesquisas, resultados e considerações finais.

Para atingir esses propósitos o trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção Metodologia descreve as etapas e critérios utilizados na pesquisa; em Origens

e formação das escolas de samba, apresenta-se o contexto histórico e a evolução dessas organizações; na seção Gestão das escolas de samba e sua inserção na economia criativa, são discutidos os conceitos centrais que sustentam a análise; em Análises e discussões, são expostos e debatidos os resultados obtidos; e, por fim, em Considerações Finais, são apresentadas as conclusões sobre o papel da gestão na sustentabilidade e no fortalecimento das escolas de samba dentro da economia criativa.

Metodologia

A pesquisa será bibliográfica de caráter exploratória com elementos descritivos. O caráter exploratório se justifica por tratar-se de um tema ainda pouco abordado academicamente, onde exige um levantamento inicial de informações e teorias, possibilitando a construção de uma base mais bem estruturada. Já o caráter descritivo está presente nos objetivos específicos que visam mapear áreas de gestão, analisar práticas e avaliar impactos sociais, econômicos e culturais. Como não será possível realizar entrevistas ou visitas presenciais, a abordagem será baseada em fontes de pesquisa secundária.

Para atingir os objetivos propostos, será adotada uma revisão bibliográfica já que dentre as modalidades de pesquisas científicas existentes, a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, teses, dissertações e artigos científicos (Gil, 2008). Sob essa mesma ótica, Garcia (2016, p. 292) explica que:

[...] a pesquisa bibliográfica, é uma parte muito importante de toda e qualquer pesquisa, pois é a fundamentação teórica, o estado da arte do assunto que está sendo pesquisado. Toda pesquisa, qualquer que seja seu delineamento ou classificação em termos metodológicos, deverá ter a revisão Bibliográfica.

Sendo assim, terá como base de dados o Portal de Periódicos CAPES (acesso CAFE), que de acordo com a consulta feita no site em novembro de 2025, foi criado no ano 2000 para democratizar o acesso ao conhecimento científico no país. É uma biblioteca virtual, que reúne conteúdo de alta qualidade, assinado com editores e associações científicas internacionais, onde é disponibilizado gratuitamente milhares de periódicos científicos de texto completo e centenas de bases de dados de conteúdos diversos, como artigos, referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência.

Para a busca será utilizado descritores como: Gestão Escolas de Samba Economia Criativa. Os critérios de seleção incluirão publicações de 2019 a 2024, afinidade com o tema e fontes confiáveis, onde ao todo foram encontrados seis artigos para os resultados e discussões : A1- A pena que faltou para o título: desafios de operações em uma escola de samba, A2 - Práticas de gestão da produção do produto escola de samba: o show turístico do carnaval carioca, A3 - Gestão de projetos: aplicação de uma estrutura analítica de projetos em um projeto de desfile de uma escola de samba, A4 - O papel da gestão colaborativa nos festivais criativos: o caso da produção do carnaval em Vitória-ES, A5 - Avaliação do ambiente sonoro e sua integração com aspectos urbanísticos, A6 - Rodas de Samba na educação Étnico-Racial do Distrito Federal brasileiro. Dos seis artigos encontrados foram utilizados quatro no total, sendo os seguintes: A1, A2, A3 e A4, sendo possível uma comparação eficaz para a conclusão do impacto da gestão das escolas de samba na economia criativa. O A5 não pôde ser utilizado já que o estudo visa mapear os níveis de ruído em uma via de tráfego intenso na cidade do Rio de Janeiro, onde também possui influência das atividades sonoras de uma escola de samba e o A6 não pôde ser utilizado pois tem como proposta refletir sobre a construção de um projeto de educação étnico-racial para escolas públicas do Distrito Federal brasileiro, a partir da tese de doutorado sobre rodas de samba. Sendo assim, não se familiarizam de forma alguma com o tema “O impacto da gestão das escolas de samba na economia criativa”.

Origens e formação das escolas de samba

As escolas de samba, que hoje são responsáveis por um grande show de cores, cultura e críticas sociais, invadem as avenidas com grandiosidade, mas nem sempre tiveram essa proporção. Antes de falar sobre sua história, é importante destacar que elas são consideradas organizações culturais e sociais que promovem, a partir do samba, um espetáculo anual no carnaval. O produto da escola é o desfile; porém, por trás dele existe um trabalho coletivo que envolve centenas de pessoas ao longo de todo o ano, do fim de um carnaval até o início do próximo.

Pavão (2011), cita que desde a década de 1930 aproximadamente, o samba e, conseqüentemente, as escolas de samba do Rio de Janeiro se tornaram referência

para o surgimento e a organização de manifestações culturais semelhantes em várias partes do Brasil. O samba, ritmo musical até então marginalizado devido ao racismo presente na sociedade brasileira, passou a ser a base da produção carnavalesca. Segundo Raymundo (2013), a ascensão do samba se deu com o governo Vargas, que fomentava as artes nacionais como parte de um projeto de identidade e economia interna. Ainda assim, manifestações culturais afro-brasileiras eram frequentemente reprimidas pelo policiamento local.

A “Deixa Falar” surgiu em 1928, no bairro Estácio de Sá, na cidade do Rio de Janeiro, tendo como principal fundador Ismael Silva, com o intuito dos sambistas do Estácio poderem brincar o carnaval sem precisar entrar em conflito com a polícia, de acordo com Conceição Junior (2022). A partir disso, novas agremiações foram tomando forma e se transformando em escolas de samba. Conforme Cabral (2011, p. 53), “a designação está associada à escola normal que funcionava no Estácio, sendo os sambistas de fama então chamados de mestres ou professores”. Além disso, a escolha do termo “escola” se deu pela valorização dos movimentos a partir dessa denominação. Galvão (2009), aponta que o uso da palavra carregava uma conotação pedagógica, transmitindo a ideia de disciplina e organização e ajudando a legitimar culturalmente os sambistas perante a sociedade e as autoridades.

Atualmente, as escolas de samba do grupo especial do Rio de Janeiro podem ser compreendidas como verdadeiras organizações culturais complexas, que articulam diferentes áreas da administração para viabilizar o “produto” desfile. Como mostram Mendonça, Machado e Peixoto (2022), sua gestão envolve práticas integradas de marketing, produção, gestão de pessoas e finanças, alinhadas a um cronograma rigoroso que se estende ao longo de todo o ano. A concepção do enredo passa por negociações que incluem a diretoria, carnavalescos e, em alguns casos, patrocinadores, enquanto a produção abrange uma cadeia estruturada que vai desde os barracões, onde são confeccionadas fantasias e alegorias, até as quadras, espaços de ensaio e interação com a comunidade.

A trajetória das escolas de samba ultrapassa o âmbito do espetáculo carnavalesco, pois o carnaval se conecta à própria história dos grupos negros, formando uma rede de sociabilidades e memórias que reafirmam a identidade afro-brasileira. Nesse contexto, as escolas de samba configuram-se como espaços de preservação e valorização de saberes, práticas e expressões culturais historicamente

marginalizadas, tornando-se importantes territórios de resistência e afirmação da cultura negra no Brasil (Azevedo, Oliveira, 2018).

Gestão das escolas de samba e sua inserção na economia criativa

Quando pensamos em organização, logo nos vem à mente a imagem de uma empresa de médio ou grande porte, frequentemente associada à palavra “companhia”. Por esse motivo, as escolas de samba, em geral, muitas vezes não são vistas pela sociedade como organizações devido à falta de conhecimento. No entanto, elas constituem estruturas sem fins lucrativos, onde a principal atividade cultural é a realização do desfile conforme cita o autor Fernandes (2009).

Segundo Stoner; Freeman (1985, p. 4), uma organização pode ser definida como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. Nessa perspectiva, as escolas de samba podem, sim, ser consideradas organizações, uma vez que se estruturam financeiramente, estrategicamente e operacionalmente para cumprir o objetivo não apenas de realizar o desfile anual, mas também de conquistar a vitória na competição.

Para que tudo ocorra de acordo com o planejamento, essas organizações populares precisam ser geridas. Nesse sentido, Chanlat (1999), compreende a gestão como a articulação de práticas e atividades estruturadas, orientadas por princípios que visam ao alcance de uma finalidade específica. Essa definição se aplica diretamente ao contexto das escolas de samba, onde a gestão se torna essencial para equilibrar tradição, criatividade e eficiência organizacional.

A gestão financeira é sustentada por múltiplas fontes de receitas, conforme entrevista elaborada pelos autores Mendonça, Machado e Peixoto (2022, p. 51):

[...] vem de várias fontes como das cotas da TV; ela vem da liga das escolas de samba; vinha antigamente, quando tinha prefeito decente da prefeitura e do governo do estado também já veio; vem de projetos incentivados e em algumas escolas vêm de patrocínio de enredos patrocinados. A captação de patrocínio se inicia logo após o Carnaval e se estende até meados de julho.

Segundo Mendonça, Machado e Peixoto (2022), os recursos financeiros das escolas de samba também advêm da venda de produtos próprios, da realização de shows e eventos, da comercialização de fantasias e, no caso específico do carnaval carioca, dos repasses feitos pela LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro). A Liga é responsável pela arrecadação proveniente da venda de

ingressos do sambódromo, pela comercialização de direitos de imagem e produções audiovisuais dos desfiles, além da captação de patrocínios e da destinação de prêmios em dinheiro conforme a classificação das escolas. Essas receitas são complementadas por subsídios concedidos pela prefeitura, que auxiliam na realização do evento.

A economia criativa é um modelo de desenvolvimento que se apoia na capacidade humana de gerar valor por meio da criatividade, da cultura e da inovação. Segundo o SEBRAE (2016), trata-se de um conjunto de atividades econômicas que têm como principal insumo o capital intelectual, abrangendo setores como artes, design, música, audiovisual, moda, gastronomia e turismo cultural.

A Fundação Instituto de Administração (FIA, 2024) complementa essa visão ao destacar que a economia criativa não apenas movimenta bilhões de reais no Brasil, mas também promove a diversidade cultural, o empreendedorismo e a sustentabilidade econômica.

Nesse contexto, as escolas de samba representam um dos pilares da economia criativa brasileira. Elas são organizações culturais que mobilizam milhares de profissionais em áreas como figurino, cenografia, música, dança, comunicação e gestão de eventos. A gestão dessas escolas, portanto, exerce papel estratégico na estruturação e valorização da cadeia produtiva criativa, influenciando diretamente o impacto econômico e social do carnaval.

A profissionalização da gestão nas escolas de samba, envolvendo planejamento, captação de recursos, gestão de pessoas e parcerias institucionais, é essencial para ampliar sua contribuição à economia criativa. Além disso, fortalece a identidade cultural, promove inclusão social e estimula o turismo cultural, gerando empregos e renda em diversas regiões do país.

De acordo com a consulta feita na sessão Cultura do site GOV.BR em 03 de novembro 2025, a notícia disponível informa que a expectativa de movimentação para o carnaval de 2025 era cerca de R\$12 bilhões em faturamento no Brasil. Além disso, estimou que mais de 53 milhões de pessoas participariam das festividades em todo o país. Entre os setores mais beneficiados estão bares e restaurantes, com arrecadação que se estimou em R\$ 5,4 bilhões, o transporte de passageiros (R\$ 3,31 bilhões) e a hospedagem (R\$ 1,28 bilhão), representando juntos 83% do total gerado pelo turismo durante o período festivo. Esses números evidenciam a relevância do Carnaval na

economia nacional e demonstram como a atuação das escolas de samba é fundamental para sustentar essa cadeia produtiva.

Análises e discussões

A1 – A pena que faltou para o título: desafios de operações em uma escola de samba

Na pesquisa realizada do primeiro artigo (A1), “A pena que faltou para o Título: desafios de operações em uma escola de samba”, o objetivo do autor Silva (2024), foi analisar a falta da gestão eficiente na escola de samba Unidos do Morro, os impactos diretos que falhas operacionais podem gerar comprometendo o resultado final, na performance artística e na economia criativa. A metodologia aplicada pelo autor Silva (2024) foi um estudo de caso, baseado em situações reais e de narrativa descritiva sobre o impasse entre liderança tradicional, que valorizam métodos baseados na experiência e na intuição pelo carnavalesco Seu Zé, e o diretor André que defendia a adoção de práticas modernas de gestão. O problema central foi a perda do título que se atribuiu a um erro de produção aparentemente simples, uma pena que não foi colocada em um adereço, mas que gerou grande prejuízo simbólico e financeiro. Isso demonstra que o desfile, enquanto produto cultural, é sensível a erros de execução, por menores que sejam, contudo isso se deve pelas deficiências na gestão interna, onde foram identificados: ausência de documentação e padronização dos processos de produção, dificultando o controle de etapas e responsáveis; fragilidade no acompanhamento de custos, sem registros consolidados e análises financeiras consistentes; comunicação interna precária, baseada em canais informais, o que geravam ruídos, atrasos e retrabalhos. Essa resistência cultural dificultou o processo. O autor Silva (2024), concluiu que a escola precisa encontrar um equilíbrio, a adoção de práticas gerenciais gradativas, mas sem comprometer a criatividade e essência da escola artística que caracteriza o carnaval. Este artigo demonstra relevância na economia criativa já que enfatiza o impacto direto da gestão ineficiente no sucesso cultural e econômico da escola.

A2 – Práticas de gestão da produção do produto escola de samba: o show turístico do carnaval carioca

Na pesquisa realizada do segundo artigo (A2), “Práticas de gestão da produção do produto escola de samba”, o objetivo dos autores Mendonça, Machado e Peixoto (2022), foi identificar as práticas de gestão semelhantes as empresariais, aplicadas no desenvolvimento do “produto”: desfile da escola de samba, especificamente do grupo especial do Rio de Janeiro. A metodologia adotada pelos autores Mendonça, Machado e Peixoto (2022) se baseou em pesquisa qualitativa e exploratória com entrevistas e análise de conteúdo, onde foram investigadas as seguintes áreas: o marketing, que é fundamental para a concepção do produto final, devido a sua responsabilidade por captar informações do mercado; a produção e operações, que abrange a confecção de fantasias, carros alegóricos, samba-enredo, bateria, comissão de frente e demais performances, envolvendo profissionais especializados, como marceneiros, escultores, figurinistas, músicos e coreógrafos; no planejamento e cronograma, verificou-se que ao longo de todo o ano, passa pelas etapas de desmontagem e reaproveitamento de materiais e suas criações, indicando organização e divisão clara das tarefas, aproximando-se de uma lógica de sustentabilidade; a área financeira se mostrou estratégica, onde foram identificadas receitas provenientes de cotas televisivas, da LIESA, de patrocínios privados, de projetos incentivados e da prefeitura, além da geração de renda a partir de eventos nas quadras, venda de fantasias, produtos licenciados e espetáculos; em gestão de pessoas, a seleção ocorre em sua maioria por meio do MEI e pela confiança construída na trajetória dos profissionais fixos ou terceirizados, somando a esse quadro a participação de voluntários, que, movidos pela paixão, contribuem de forma significativa para a realização do desfile. As considerações finais feita pelos autores Mendonça, Machado e Peixoto (2022) aponta que, embora a comunicação e coordenação aconteçam de modo predominantemente informal, existe integração entre os envolvidos, alinhamento das decisões e confiança mútua, o que garante a execução do espetáculo, reforçando que as escolas de samba funcionam como verdadeiras organizações complexas, com impacto significativo na economia criativa.

A3 – Gestão de projetos: aplicação de uma estrutura analítica de projetos em um projeto de desfile de uma escola de samba

Na pesquisa realizada do terceiro artigo (A3), “Gestão de projetos: aplicação de uma estrutura analítica de projetos em um desfile de uma escola de samba”, o objetivo dos autores Rocha e Rodrigues Junior (2023) foi utilizar os conhecimentos de gestão de projetos de forma genérica, com a construção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) para possivelmente ser seguida como modelo pelas escolas de samba. A partir disso, os autores Rocha e Rodrigues Junior (2023) utilizaram uma metodologia fundamentada em pesquisa bibliográfica, entrevistas não estruturadas e observação direta intensiva durante a preparação dos desfiles de 2017, 2018 e 2019. Os resultados e discussões dos autores Rocha e Rodrigues Junior (2023) demonstram que com a EAP é possível dividir o desfile em dez fases: Regulamento, Enredo, Mestre-Sala e Porta-Bandeira, Alegorias e Adereços, Fantasias, Comissão de Frente, Harmonia, Samba-Enredo, Bateria e Evolução. Apresentam vantagens significativas: base para o cronograma e controle de prazos; auxiliar o alinhamento entre as diferentes equipes envolvidas na produção (artística, técnica e administrativa); diminuir retrabalhos e desperdícios, por meio de uma definição clara de escopo; padronizar processos, tornando o modelo replicável de um ano para outro, com ajustes apenas nos elementos criativos; fortalecer a comunicação interna e externa, promovendo maior eficiência e transparência na execução do projeto. Conforme a conclusão dos autores Rocha e Rodrigues Junior (2023) cada agremiação, possui um escopo e se diferem nesta área de conhecimento por possuírem carnavalescos e projetos diferentes, devido a inserção em um ambiente competitivo. Com isso reforçam que o carnaval, apesar de sua essência artística, permite reconhecer o papel estratégico dessas práticas na economia criativa, que ao incorporar ferramentas de gestão, as escolas de samba elevam o nível de profissionalização de suas atividades, ampliando sua capacidade de gerar emprego, renda e inovação.

A4 – O papel da gestão colaborativa nos festivais criativos: o caso da produção do carnaval em Vitória-ES

Na pesquisa realizada do quarto artigo (A4), “O papel da gestão colaborativa nos festivais criativos: o caso da produção do carnaval em Vitória-ES”, o objetivo da pesquisa realizada pelos autores Rosa, Lima e Aguiar (2020) foi analisar e compreender como ocorre o processo de colaboração interorganizacional na

produção do desfile das escolas de samba do Carnaval de Vitória. A metodologia utilizada pelos autores Rosa, Lima e Aguiar (2020) foi de natureza qualitativa, fundamentada no método de estudo de caso, foram realizadas dezenove entrevistas em profundidade com representantes de órgãos públicos, organizações não governamentais, empresas e sociedade civil e além disso, recorreram à análise documental, utilizando leis municipais, relatórios estatísticos e matérias jornalísticas. Os resultados que os autores Rosa, Lima e Aguiar (2020) obtiveram evidenciam que o Carnaval de Vitória é um exemplo concreto de como a gestão colaborativa pode ser determinante para o êxito dos festivais culturais e criativos. Observou-se que a criação das ligas como a LIESA consolidou uma estrutura organizacional mais eficiente, assumindo papel de liderança facilitadora entre os diferentes agentes. Mesmo diante de restrições orçamentárias, o evento manteve-se viável por meio da cooperação, da confiança e do compromisso coletivo. A Prefeitura de Vitória, embora tenha reduzido sua atuação direta, continua sendo uma parceira fundamental, especialmente no suporte logístico e na valorização do carnaval como instrumento de geração de emprego, renda e fortalecimento da identidade cultural local. Nas considerações finais, os autores Rosa, Lima e Aguiar (2020) concluíram que a gestão colaborativa se configura como um elemento essencial para o desenvolvimento dos festivais criativos, em especial do carnaval. A integração entre os setores público, privado e comunitário tem permitido que o evento continue sendo um espaço de expressão artística e de dinamização econômica.

Considerações finais

Conforme a consulta feita na sessão Cultura do site GOV.BR em 03 de novembro 2025, os recentes dados econômicos reforçam a dimensão do Carnaval como uma das maiores expressões da economia criativa nacional. Em 2025, o evento teve como expectativa de movimentação cerca de R\$12 bilhões de faturamento em todo o país, beneficiando diretamente setores como turismo, alimentação, transporte e hospedagem.

A análise dos artigos reafirmou a premissa de que as escolas de samba se configuram como organizações culturais e sociais complexas, que precisam se

estruturar financeira, estratégica e operacionalmente para alcançar o objetivo do desfile e da vitória.

Os resultados demonstram que a profissionalização da gestão é determinante para a eficiência das escolas de samba. A adoção de práticas administrativas estruturadas tem se mostrado fundamental para otimizar recursos, reduzir falhas operacionais e garantir a qualidade artística e técnica dos desfiles. Além disso, a presença de modelos de gestão participativa e cooperativa fortalece a integração entre comunidade, iniciativa privada e poder público, ampliando o impacto social e econômico dessas agremiações.

Constatou-se também que a ausência de processos gerenciais formais pode comprometer a execução das atividades e gerar prejuízos simbólicos e financeiros, evidenciando a necessidade de equilíbrio entre a tradição cultural e as exigências da administração moderna. A gestão eficiente permite que a criatividade que é a essência do carnaval, seja sustentada por bases organizacionais sólidas, favorecendo a inovação, a continuidade e o crescimento das escolas.

Dessa forma, conclui-se que a gestão exerce papel estratégico na consolidação das escolas de samba como agentes da economia criativa. Sua atuação ultrapassa o aspecto artístico e promove resultados concretos na geração de emprego, renda, inclusão social e fortalecimento da identidade cultural. O aprimoramento das práticas gerenciais e a ampliação da profissionalização dessas organizações representam, portanto, caminhos indispensáveis para garantir sua permanência, competitividade e contribuição para o desenvolvimento cultural e econômico do país.

Referências

AZEVEDO, Clara de Assunção; OLIVEIRA Felipe Gabriel. Para além do Anhembi: as escolas de samba de São Paulo e outras práticas de sociabilidade. *Ponto Urbe* [Online], 23 | 2018, posto online no dia 28 dezembro 2018, Disponível em: <http://journals.openedition.org/pontourbe/5906>. Acesso em: 13 out. 2025.

CABRAL, Sérgio. As escolas de samba do Rio de Janeiro. São Paulo: Lazuli Editora/ Companhia Editora Nacional, 2011.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CONCEIÇÃO JUNIOR, Carlos Augusto da. DEIXA FALAR: UMA PROPOSTA QUILOMBISTA. *Revista Estudos Libertários*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 110/122, 2022.

Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/estudoslibertarios/article/view/47018>. Acesso em: 13 out. 2025.

FIA. Economia Criativa: o que é, importância e setores. Disponível em: <https://fia.com.br>. Acesso em: 28 set. 2025.

GALVÃO, Walnice Nogueira. Ao som do samba: uma leitura do carnaval carioca. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

GARCIA, Elias. Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica - uma discussão necessária. *Línguas & Letras*, v. 17, n. 35, p. 292, 2016. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/linguaseletras/article/view/13193>. Acesso em: 13 out. 2025.

GIL, Antonio Carlos. *Metodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MENDONÇA, Maria Cristina Angélico; MACHADO, Brenda Julie Laurindo; PEIXOTO, Maria Gabriela Mendonça. Práticas de Gestão da Produção da Produção do Produto Escola de Samba: O Show Turístico do Carnaval Carioca/Production Management Practices Escola de Samba: The Carnival Carioca Turístico Show. *Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)*, Teresina, v. 19, n. 1, p. 39-57, jan. 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4210884302>. Acesso em: 23 set. 2025.

PAVÃO, Fábio. Carnaval de Uruguaiana: o samba da fronteira pede passagem! *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, Rio de Janeiro, v.8, n.2, p. 101-114, nov. 2011.

RAYMUNDO, Jackson. Escola de samba: uma escola do povo negro, o negro enredo do samba. *Revista Arredia*, Dourados, MS, Editora UFGD, v.1, n.3: 60-73 jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W1507382708>. Acesso em: 14 set. 2025.

ROCHA, Maria Alice Ferruccio da; RODRIGUES JUNIOR, Paulo Roberto. Gestão de projetos: aplicação de uma estrutura analítica de projetos em um projeto de desfile de uma escola de samba. *Arquivos do CMD*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 165–178, 2023. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez257.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=all&id=W4399798651>. Acesso em: 16 out. 2025.

ROSA, Alexandre Reis; LIMA, DUARTE, Ilane Coutinho; AGUIAR, Mirelle Simões de. O Papel da gestão colaborativa nos festivais criativos: o caso da produção do carnaval em Vitória-ES. *Caderno Virtual de Turismo*, [S. l.], v. 20, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov->

br.ez257.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W3082417580>. Acesso em: 27 out 2025.

SEBRAE. O que é economia criativa. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 28 set. 2025.

SILVA, Alessandro Santos. A pena que faltou para o título: desafios de operações em uma escola de samba. Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração, São Paulo, v. 14 n. 2, c4-c4, jul./dez. 2024. Disponível em: <<https://www.periodicos.capes.gov.br/br.ez257.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=all&id=W4405291641>>. Acesso em: 23 set. 2025.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.