



ARTIGOS LIVRES

10 *Gestão de projetos: aplicação de uma estrutura analítica de projetos em um projeto de desfile de uma escola de samba*

(Project management: applying a framework project analytics on a fashion show project for a Samba school)

Maria Alice Ferruccio da Rocha¹

Paulo Roberto Rodrigues Junior²

1. Diretora Adjunta de Carreiras e Oportunidades; professora de pós-graduação e graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Consultora e Psicóloga.

2. Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Resumo – Em um desfile de escola de samba é necessário uma gestão eficiente e eficaz dos recursos para a realização de uma boa apresentação. O carnaval do Rio de Janeiro movimenta a economia tanto do Estado como do município. Um desfile de escola de samba, desta forma é um projeto anual das agremiações, o qual muitos conceitos e ferramentas de engenharia de produção e de gestão de projetos podem ser empregados. O artigo analisa de forma aplicada como deve ser criada uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) de forma genérica em um desfile de escola de samba. Tem-se então por objetivo utilizar os conhecimentos de gestão de projetos, mais especificamente de gestão de escopo, com a construção de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) a ser seguida como modelo pelas escolas de samba.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Carnaval. Engenharia de Produção.

Abstract – In a samba school parade it is necessary an efficient and effective management of the resources for the accomplishment of a good presentation. The carnival of Rio de Janeiro moves the economy of both the state and the city. A samba school parade, in this way is an annual project of the associations, which many concepts and tools of production engineering and project management can be employed. The article analyzes in an applied way how a Work Breakdown Structure (WBS) should be created in a generic way in a samba school parade. The objective is to use the project management knowledge, more specifically the scope management, with the construction of a Work Breakdown Structure (WBS) to be followed as a model by the samba schools.

Keywords: Project Management. Carnival. Production Engineering



1. Introdução

Em um desfile de escola de samba é necessário uma gestão eficiente e eficaz dos recursos para a realização de uma boa apresentação. O desfile pode ser visto de duas maneiras: pelo viés competitivo, o qual as escolas de samba competem pelo título do carnaval tendo como cliente o jurado que avalia os quesitos apresentados, ou pelo viés do entretenimento o qual faz parte de um produto da cultura popular brasileira que possui como clientes os espectadores que pagam pelo ingresso nos dias dos desfiles do carnaval, os espectadores que assistem pela televisão e a empresa que compra os direitos de transmissão televisiva e, desta forma, exhibe o conteúdo para diversos países.

Como o dia dos desfiles não muda, é necessário um rigoroso controle dos prazos e atividades que precisam ser realizadas para que no dia do carnaval esteja tudo na mais perfeita ordem para a disputa do campeonato e a realização de um bom espetáculo. Existem nesses casos então, problemas logísticos de gestão de recursos e projetos que necessitam ser solucionados.

O carnaval do Rio de Janeiro movimenta a economia tanto do Estado como do município. O samba é reconhecido mundialmente como parte integrante da cultura brasileira. Sendo assim, os desfiles

de escolas de samba geram uma expectativa muito grande por parte dos seus espectadores, ser reconhecido como campeão do carnaval promove um status para escola e sua comunidade. Desta forma, é necessário um planejamento e gestão eficazes para que os grêmios alcancem seus objetivos.

Além disso, os profissionais do carnaval trabalham com arte, o que exige certa capacitação, criatividade e subjetividade, acarretando certa dependência de poucos ou alguns talentos.

Embora os desfiles de escolas de samba sejam muito queridos, existem poucos estudos acadêmicos e científicos na área relacionados com Engenharia de Produção. Existe certo senso comum de que o samba não depende da academia para ser realizado.

Algumas abordagens temáticas sobre o carnaval já foram evidenciadas anteriormente, como, por exemplo, a demonstração da proximidade das competências exigidas para a atuação do diretor de carnaval de uma escola de samba com aquelas verificáveis nas áreas de atuação do engenheiro de produção (FERREIRA, 2018), e também a demonstração das diferenças existentes entre os blocos de enredo e as demais manifestações culturais, as quais se incluem as escolas de samba, a partir das perspectivas rituais e sócio-organizacionais (FERREIRA, 2016).



O principal guia de gestão de projetos da atualidade é o Project Management Body of Knowledge (PMBOK), que apresenta um conjunto de boas práticas e referências no que tange a este ramo. Ele é confeccionado e estabelecido pelo Project Management Institute (PMI).

Este estudo pretende mostrar que algumas técnicas de engenharia de produção, em especial de gestão de projetos, são aplicáveis aos desfiles. A gestão de projetos se mostra fundamental no ambiente de escolas de samba, pois, de acordo com o PMBOK (2017), projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Desta forma, um desfile de escola de samba se encaixa dentro da definição de projeto e precisa ser gerenciado para que se obtenha otimização de recursos e resultados, tornando a área de gestão de projetos bastante promissora a ser estudada, evidenciando que muitos conceitos de engenharia de produção podem ser aplicados.

Além disso, a gestão de projetos se mostra de suma importância para que após a definição das diretrizes superiores da escola de samba relacionadas à estratégia e aos objetivos, e com o seu natural desdobramento em metas, as agremiações, juntamente com a gestão de rotina, consigam alcançar os resultados

desejados, como, por exemplo, ganharem o carnaval.

As dez áreas de conhecimento no ramo de gestão de projetos descritas no PMBOK (2017) são: escopo, riscos, custos, aquisições, cronograma, partes interessadas, recursos, comunicação, qualidade e integração. Além disso, existem cinco grupos de processo que se desencadeiam durante a realização do projeto, são eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

De acordo com o PMBOK (2017) existem seis processos que fazem parte do gerenciamento de escopo, são eles: Planejar o gerenciamento de escopo, Coletar os requisitos, Definir o Escopo, Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), Validar o escopo e Controlar o escopo.

Este artigo analisa de forma aplicada como deve ser criada uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP) de forma genérica em um desfile de escola de samba.

2. Objetivos

A principal pergunta a ser respondida neste trabalho é: como aplicar a ferramenta de Estrutura Analítica de Projetos (EAP) a um desfile de escola de samba?

Tem-se então por objetivo aplicar os conhecimentos de gestão de projetos, mais especificamente,

de gestão de escopo com a construção de uma Estrutura Analítica do Projeto a ser seguida como modelo pelas escolas de samba.

Este trabalho não tem por objetivo analisar como a EAP é construída em uma agremiação em específico, mas sim como esta ferramenta pode ser aplicada, de uma maneira geral e genérica, para qualquer escola de samba.

As hipóteses que estruturaram a pesquisa em busca de validação foram:

H0: A ferramenta EAP não é aplicável a um desfile de escola de samba.

H1: Os conhecimentos de gestão de escopo são aplicáveis ao carnaval.

H2: Escolas de samba se diferenciam por possuírem escopos diferentes.

3. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica envolvendo a temática do carnaval e de gestão de projetos para que se conseguisse alcançar os objetivos propostos por este trabalho e, por conseguinte, fosse criada a EAP. R

Além disso, foram realizadas entrevistas não es-

truturadas e observação direta intensiva durante o processo de produção dos desfiles de escola de samba dos anos de 2017, 2018 e 2019. Uma limitação do presente artigo, está relacionada à abertura das escolas de samba ao fornecimento de dados e informações.

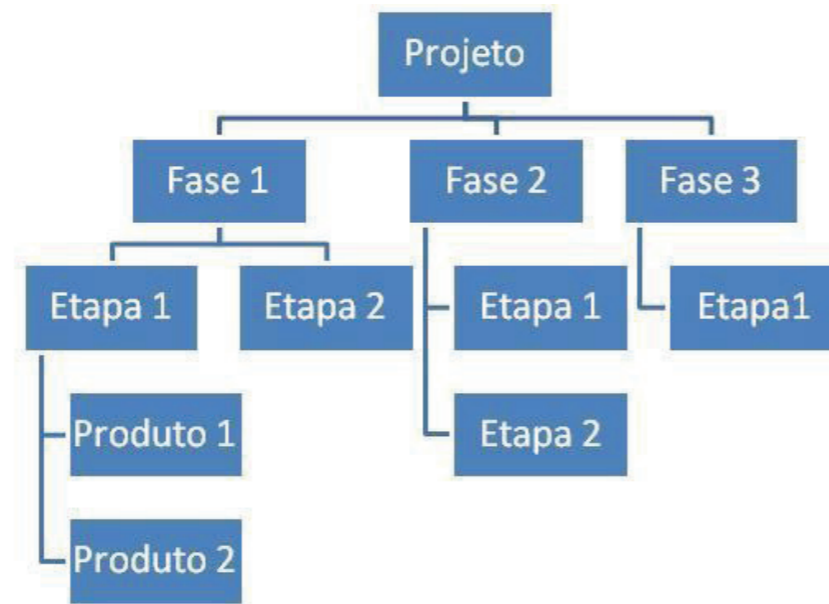
4. Resultados e Discussão

Na abordagem do gerenciamento de projeto, o escopo controla e define o que está e o que não está incluso dentro do projeto.

As partes interessadas devem estar a par e serem envolvidas nesse processo a fim de que nenhuma delas seja deixada de lado e um possível problema ou opinião seja esquecido. As visões devem ser equilibradas para que, posteriormente, seja elaborada uma estrutura analítica de projeto (EAP) e essa seja validada por todas as partes, a partir daí então se gerencia o escopo.

A Estrutura Analítica do projeto divide o escopo do projeto em partes gerenciáveis, identificando as entregas do projeto. O primeiro nível representa a divisão do projeto e seu ciclo de vida. Os níveis seguintes dividem o projeto em partes entregáveis menores.

Figura 1. Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Adaptado de UNIVISÁGIO (2017)

Algumas premissas devem ser consideradas para a criação do EAP:

- . Todas as partes devem estar envolvidas
- . Todo e qualquer trabalho que esteja fora da EAP não deve ser considerado e não faz parte do projeto
- . Deve ser construído do genérico para o mais específico
- . Cada nível da EAP é mais específico do que o segmento acima
- . Os pacotes finais de trabalho devem ser facilmente identificáveis e estimáveis (em termos de

custo e prazo) a fim de que se tenha um maior controle e medição do progresso do projeto.

. Além disso, podem ser identificadas algumas vantagens na criação de uma EAP, são elas:

. Servir de insumo básico para a criação de um cronograma

. Contribuir para o alinhamento e manutenção do foco da equipe

. Facilitar a comunicação entre as partes envolvidas

. Ser um modelo replicável para projetos semelhantes. No caso do carnaval, por exemplo, de um ano para o outro seriam feitas pequenas alterações na EAP, tendo em vista que a base de um desfile sempre é a mesma

. Ajudar, caso haja, novos membros do time do projeto, o envolvimento deles com o escopo

. Relacionar causas e efeitos de cada atividade

. Contribuir como base para estimativa de custos e de prazo

. Prevenir sobre o que não está dentro do escopo de projeto

. Relacionar causas e efeitos de cada atividade

. Contribuir como base para estimativa de custos e de prazo

. Prevenir sobre o que não está dentro do escopo de projeto

. Relacionar causas e efeitos de cada atividade

. Contribuir como base para estimativa de custos e de prazo

. Prevenir sobre o que não está dentro do escopo de projeto

. Relacionar causas e efeitos de cada atividade

. Contribuir como base para estimativa de custos e de prazo

A partir deste modelo, foi montado um EAP para definição de um escopo de um projeto de uma escola de samba do Rio de Janeiro. Destaca-se novamente que o modelo é para uma escola qualquer e não para nenhuma em específico. Ele inclui todas



as áreas e quesitos avaliados na avenida. O modelo encontra-se no apêndice A.

Foram definidos, de acordo com o escopo, dez grandes fases as quais devem estar inclusas dentro do projeto de carnaval, são elas: Regulamento, Enredo, Mestre-Sala e Porta-Bandeira, Alegorias e Adereços, Fantasias, Comissão de Frente, Harmonia, Samba-Enredo, Bateria e Evolução. Pode-se observar que essas áreas são quesitos a serem julgados e avaliados, adicionados a área do regulamento que prevê algumas obrigatoriedades. No modelo do apêndice A destaca-se que as etapas (segundo nível do EAP) em verde são produzidas naquela fase, mas contam pontos em outra fase / quesito)

O regulamento apresenta diversas normas as quais as escolas de samba devem seguir. Cada liga, seja ela do grupo especial ou de acesso, é responsável por administrar e fiscalizar as escolas de samba para que elas cumpram as regras conforme estabelecido. Pode haver variações no regulamento para cada liga. Entretanto, as obrigatoriedades devem ser vistas, cumpridas e analisadas pela diretoria da escola para que essa não perca pontos ou pague multas. O regulamento define, por exemplo, o número mínimo e máximo de alegorias, número mínimo de integrantes da bateria e de baianas, proíbe utilização

de merchandising durante o espetáculo, entre outras normas. Todas elas devem ser avaliadas com calma e cautela pela equipe do projeto e devem estar inseridas dentro do escopo.

Vale destacar que o regulamento deixa de forma discricionária para as escolas de samba a definição de alguns quantitativos, como no caso já descrito, da quantidade de alegorias, que no grupo especial pode variar de cinco a seis.

Além disso, alguns fatores como a quantidade de componentes e de alas são definidos antecipadamente e diferem de escola para escola de samba, tendo em vista ao grupo ao qual pertencem (Especial ou Série A). Escolas do grupo especial geralmente desfilam com um número variável de 3000 a 4000 componentes, enquanto as escolas da série A com um número de 1500 a 2500 componentes.

Referente aos quesitos, o enredo primeiramente deve ser definido. A diretoria se reúne a fim de determinar o tema que será tratado no próximo desfile. Ele pode ser patrocinado ou de cunho autoral do carnavalesco, dependendo única e exclusivamente da escolha da escola de samba. Depois, no dia do desfile, o enredo será contado e mostrado em fantasias, alegorias e representações cenográficas de canto e dança com base na sinopse e roteiro da escola.



Com base no enredo e no projeto do carnaval, as escolas do grupo especial devem enviar a Liga Independente das Escolas de Samba (LIESA) formulários preenchidos por seus representantes quesito por quesito, com detalhes que ajudam os julgadores a consolidarem a sua avaliação. Através desses formulários a liga elabora um documento oficial contendo todas as informações a respeito dos desfiles de todas as escolas de samba do grupo especial chamado Livro Abre-Alas. Alguns exemplos de informações contidas nesse documento são a ordem de como será apresentado cada quesito com os respectivos nomes dos carros alegóricos, fantasias, destaques e o que cada elemento que compõe o desfile representa. As escolas do grupo de Acesso devem fazer o mesmo com a liga que as administra.

O enredo é avaliado de acordo com a sua concepção, ou seja, a ideia básica e o desenvolvimento teórico e sequencial proposto definido no roteiro do desfile e também pela sua realização que evidencia como ele é mostrado no dia do desfile através da sua capacidade de compreensão, apresentação sequencial, desenvolvimento dos elementos plástico-visuais e criatividade. Ocorrem penalizações quando existe troca de ordem ou falta de alas e alegorias que não seguem o roteiro apresentado anteriormente, por exemplo.

No que tange o quesito mestre-sala e porta-bandeira os casais precisam estar preparados para o desfile com sua coreografia de jurados pronta e fisicamente aptos para isso. Apenas o primeiro casal é avaliado e contribui para o resultado final, entretanto percalços podem ocorrer e o segundo casal ter que substituí-los. A sua fantasia também é avaliada pelos jurados, nesta mesma seção será falado sobre isso ao ser abordado o assunto fantasias.

A dança deve apresentar um bailado característico, no ritmo do samba com medidas, meneios e giros, sendo obrigatória a sua apresentação para o módulo julgador. Devem apresentar graça, leveza, passos coordenados, sintonia e integração.

A função do mestre-sala é cortejar sua porta-bandeira, proteger e apresentar o pavilhão da escola demonstrando passos elegantes, riscado e reverência a sua dama. Já a porta-bandeira tem como função conduzir o pavilhão deixando-o sempre desfraldado, sem enrolar em seu próprio corpo ou sob responsabilidade do mestre-sala. Tudo o que estiver fora disso deve penalizado. Tem-se como exemplo de penalização a queda ou perda de alguma parte da fantasia.

Referente à comissão de frente a idealização do que ela representará deve estar definida assim como os componentes devem estar preparados para execu-



tar a coreografia. Seu julgamento é definido através da concepção e indumentária utilizada os quais são avaliados a criação, a capacidade de impactar positivamente o público e a adequação da roupa para o tipo de apresentação proposta. Além disso, é avaliada a apresentação e realização os quais deve haver saudação ao público, coordenação, sincronismo e criatividade em sua evolução. Ao cair, por exemplo, qualquer parte da fantasia mesmo que de forma indesejada e acidental deve ser penalizado.

No conjunto de alegorias e adereços devem ser confeccionados todos e quaisquer elementos sobre rodas da escola, incluindo-se os tripés e, além disso, os elementos cenográficos que não estejam sobre rodas excluindo-se os da comissão de frente que são analisados por aquele quesito em específico. Entretanto, mesmo que não conte pontos para o quesito alegorias e adereços o tripé da comissão pertence a esta fase para facilitar o gerenciamento. São analisadas no quesito alegorias e adereços, a concepção e adequação das alegorias ao tema proposto e sua criatividade, assim como a realização a qual é evidenciada a impressão causada ao público, formas, mistura de cores, acabamentos, cuidados de confecção etc.. Destaque e composições dos carros também são avaliados nesse quesito, pois se entende que eles

completam o entendimento das alegorias. São penalizados, por exemplo, mal acabamento e exposição indevida de objetos como escadas.

Ao que diz respeito às fantasias todas elas devem ser confeccionadas dentro do barracão ou ateliês da escola. Elas foram divididas em três grupos principais: fantasias de alas, fantasias de carros alegóricos (composições e destaques), e fantasias avulsas feitas especialmente para alguns quesitos como mestre-sala e porta-bandeira e comissão de frente e para algumas figuras e personalidades importantes como rainha de bateria e musas da escola. As fantasias de mestre e sala e porta-bandeira devem estar bem-acabadas, causar boa impressão e estarem adequadas para a realização da dança. Dentro do quesito fantasias não são julgadas as fantasias em cima dos carros alegóricos, nem do casal de mestre-sala e porta-bandeira e nem da comissão de frente, entretanto para fins de gestão elas devem ser administradas de forma conjunta, por isso na fase “Fantasia” do EAP elas foram colocadas reunidas.

No quesito de fantasias são julgadas todas as outras que não compõem as restrições acima, e elas são avaliadas de acordo com a concepção e adequação ao enredo e sua capacidade de serem criativas. Além disso, é avaliada a realização, a impressão cau-



sada, a exploração de materiais, a utilização das cores, acabamentos e uniformidade de detalhes dentro das alas. Um exemplo de penalização é a falta significativa de chapéus, sapatos e elementos que comprometam a proposta definida.

Através desse quesito pode-se verificar que existe diferença na organização para a produção das fantasias e se elas de fato contribuirão para o quesito que possui o mesmo nome. As fantasias, são analisadas em quatro quesitos diferentes:

Mestre-sala e porta-bandeira – fantasia do casal que se apresenta em frente ao módulo de julgamento é analisada pelo jurado deste quesito.

Alegorias e adereços – Fantasias em cima dos carros alegóricos, composições e destaque são analisadas pelos jurados deste quesito.

Comissão de Frente – Fantasias dos componentes da comissão de frente são analisados por este quesito

Fantasias – Todas as outras fantasias (alas e qualquer outra peça única) é avaliada dentro deste quesito.

Na harmonia da escola o canto da escola deve estar preparado, ou seja, toda a escola deve cantar e estar em perfeita igualdade e consonância com o “puxador” da escola e o carro de som composto pelos demais cantores e músicos. Para isso, é preciso que a equipe de harmonia também esteja preparada

a fim de corrigir, reparar e estimular os componentes a cantarem na hora do desfile.

Na fase samba-enredo é necessário que a escola defina e possua um para cantar no dia do desfile. Dentro do quesito é analisada a letra que pode ser descritiva ou interpretativa, respeitando a descrição do enredo. Deve possuir riqueza poética, bom gosto e adaptação aos desenhos melódicos. É avaliada também, a melodia que deve conter características próprias do samba, riqueza e capacidade de sua harmonia musical facilitar o canto por parte dos componentes.

Referente à bateria, ela deve estar preparada para realizar tudo o que seu quesito exige. É analisada a manutenção regular de sustentação e cadência, as conjugações dos sons emitidos por todos os instrumentos e a criatividade e versatilidade da bateria. Os instrumentos devem estar afinados e os percussionistas preparados.

Na evolução da escola é necessário que a escola apresente um compasso, desta forma, é fundamental a definição dos tempos de apresentação da comissão de frente, casal de mestre-sala e porta-bandeira e bateria, este último não é obrigatório parar de frente ao módulo julgador. Através deste compasso que a escola conseguirá se apresentar dentro do tempo máximo e mínimo exigidos no regulamento, obtendo fluência.

Além disso, a agremiação deve se apresentar de

maneira compactada, sem buracos ou clarões entre alas, carros alegóricos etc. No quesito evolução são avaliadas a fluência da apresentação, a espontaneidade, criatividade, empolgação dos componentes e a coesão do desfile.

5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi alcançado demonstrando como aplicar a ferramenta de Estrutura Analítica de Projetos (EAP) a um desfile de escola de samba.

As hipóteses que estruturaram a pesquisa, em busca de validação, puderam ser refutadas ou verificadas como descritas abaixo:

HO: A ferramenta EAP não é aplicável a um desfile de escola de samba.

Refutada. Como descrito ao longo do trabalho, a ferramenta EAP é aplicável a um projeto de desfile de escola de samba. A ferramenta, inclusive, foi utilizada de maneira prática em um modelo genérico a ser seguido pelas escolas de samba.

H1: Os conhecimentos de gestão de escopo são aplicáveis ao carnaval.

Verificado. A estrutura analítica do projeto faz parte dos conhecimentos de gestão de escopo validando esta hipótese.

H2: Escolas de samba se diferenciam por possuírem escopos diferentes.

Verificado. As agremiações criam seu escopo, pois praticamente ao longo dos anos executam desfiles que são avaliados em quesitos que como já demonstrado são as fases da EAP. Como descrito na metodologia da pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas e observação direta intensiva e pôde-se observar que as escolas de samba acabam gerindo o escopo de maneira indireta, pois precisam estabelecer o que está ou não dentro do projeto referente à cada quesito.

As agremiações, desta maneira, possuem um escopo e diferenciam-se nesta área de conhecimento justamente por possuírem carnavalescos e projetos diferentes, devido à própria subjetividade da criação e ao fato de estarem inseridas em um ambiente competitivo.

Embora existam pacotes entregáveis que sejam rígidos como, por exemplo, os ligados a fase de regulamento, as escolas de samba se diferenciam umas das outras nos pacotes entregáveis mais subjetivos, como, por exemplo, na fase alegorias e adereços, construindo carros alegóricos diferentes a fim de obterem uma melhor colocação na classificação final.



Referências

DINSMORE, Paul Campbell. *Gerenciamento de Projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos* / Paul Campbell Dinsmore, Fernando Henrique da Silveira Neto. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEREDITH, Jack; MANTEL JR, Samuel. *Administração de projetos – Uma abordagem gerencial*. 4ª edição PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Um guia do gerenciamento de projetos (Guia PMBoK) – Sexta edição, EUA : Project Management Institute, 2017.

VISÁGIO. *Notas de sala de aula do curso de gestão de projetos*, 2017. Aula ministrada em 2017 na Univiságio, Rio de Janeiro, 2017.

LIESA. *Manual do Julgador*, 2019. Disponível em: <http://liesa.globo.com/2019/por/03-carnaval/manual/manual.html> Acessado em: 19 de março de 2019.

FERREIRA, Felipe (2006). *Traduzindo o Enredo: O processo de produção das escolas de samba*. Disponível em: KAMEL, J. A. Engenharia do Entretenimento: Meu vício, minha virtude.

FERREIRA, F. (2012). *Escolas de Samba: Uma organização possível*. Sistemas & Gestão, volume 7, número 2, 164-172. DOI: 10.7177/sg.2012.v7.n2.a3.

RODRIGUES JR., Paulo. *Engrenagens do Carnaval: Como modelar e gerir um projeto de desfile de uma escola de samba*. 2017. 96 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017

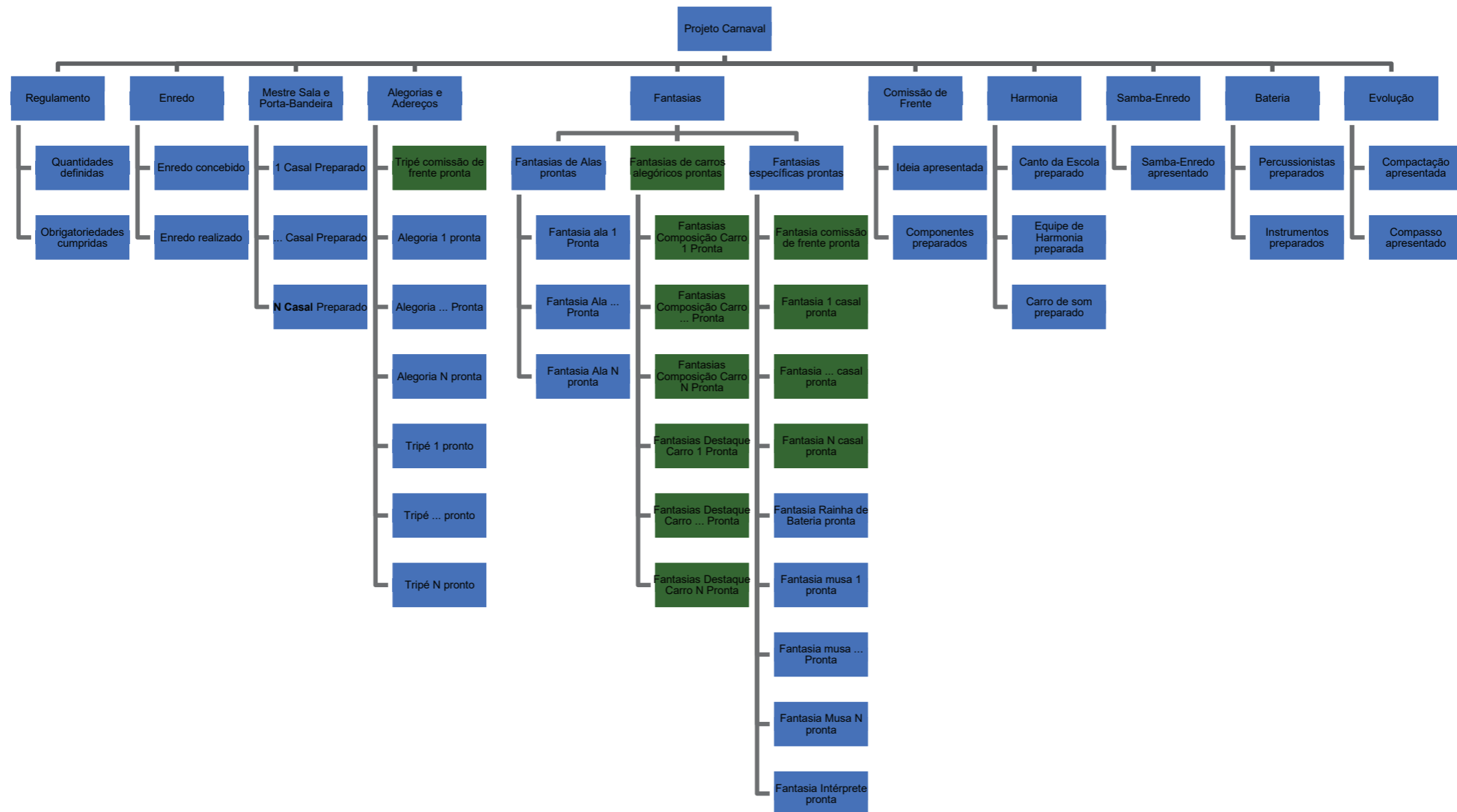


FERREIRA, Julio Cesar Valente (2016). *Os blocos de enredo do carnaval carioca: identidade e organização*. pragMATIZES - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura – Rio de Janeiro - N. 11, Ano 6, semestral, abr/2016 a set/ 2016 – p. 62 -78.

FERREIRA, Julio Cesar Valente (2018). *O diretor de carnaval das escolas de samba e a engenharia de produção*. Revista Tecnologia & Cultura - Rio de Janeiro - N. 31, Ano 21, jan./jun. 2018 - p. 21-2.



Apêndice A. Escopo do Projeto Aplicado ao Carnaval



Fonte: Os autores