Um olhar administrativo no mundo do samba a partir da gestão de projetos

One to look at administrative in the world of the samba from the management of projects

Una mirada en administrativo en el mundo de la samba de la gerencia de proyectos

Este estudo teve como preocupação principal, tentar desvendar a relação existente entre os Desfiles das Escolas de Samba e o modelo de gerenciamento de um projeto. O desfile de escola de samba, hoje, é tratado como um grande projeto, com diversas tarefas em seu desenvolvimento, devendo ser trabalhados de forma responsável para não ocorrer a descaracterização da essência do samba; a qualidade e eficiência desse gerenciamento é o fator determinante que separa as escolas competitivas das demais outras. O projeto começa logo após a quarta-feira de cinza do ano anterior; foi-se o tempo da ideia do Carnaval improvisado. Com o passar do tempo escolas de samba vem assumindo o perfil de empresas que lucrativas ou não, buscam o profissionalismo em todos os seus segmentos.

This study it had as main concern, to try to unmask the existing relation enters the Parades of the Schools of Samba and the model of management of a project. The parade of samba school, today, is treated as a great project, with diverse tasks in its development, having to be worked of responsible form not to occur the descaracterização of the essence of the samba; the quality and efficiency of this management are the determinative factor that separates the competitive schools of excessively the others. The project soon starts after the Wednesday of ash of the previous year; it was the time of the idea of the improvised Carnival. With passing of the time samba schools it comes assuming the profile of companies who lucrative or not, search the professionalism in all its segments.

Este estudio que tenía como mayor preocupación, intentar desenmascarar la relación existente incorpora los desfiles de las escuelas de la samba y del modelo de la gerencia de un proyecto. El desfile de la escuela de la samba, se trata hoy como gran proyecto, con tareas diversas en su desarrollo, teniendo que ser trabajado de forma responsable para no ocurrir el descaracterización de la esencia de la samba; la calidad y la eficacia de esta gerencia son el factor determinativo que separa las escuelas competitivas excesivamente de las otras. El proyecto pronto comienza después del miércoles de la ceniza del año pasado; era la época de la idea del carnaval improvisado. Con el paso del tiempo la samba lo enseña viene si se asume que el perfil de las compañías que lucrativo o no, busque el profesionalismo en todos sus segmentos.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, carnaval, escolas de samba.

Autores:

Adm. Luiz Augusto M. da Silva

Administrador. Atualmente fazendo o MBA Executivo de Gestão Empresarial na Universidade Veiga de Almeida. Exerce funções gerenciais na empresa Nag. CRA RJ N°: 20-74176-6

E-mail: luiz_augustomartins@hotmail.com

Ms. Lorena Bellora Godinho

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.. Coordenadora e professora dos cursos de graduação em Administração e em Ciências Contábeis – UVA campus Barra da Tijuca.

Introdução

Nos dias atuais, um dos resultados que as empresas mais procuram na sua forma organizacional de gestão continua sendo uma fórmula para encantar e atrair clientes e ao mesmo tempo crie um modelo interno de união do grupo e consiga comprometer seus colaboradores de maneira criativa e com entusiasmo.

Dentro da realidade brasileira existe um setor que alia todos os questionamentos expostos no parágrafo anterior: é a Escola de Samba. Ela pode ser vista como um processo de estruturação coletiva e individual que remete a um mundo de sonhos e encantamentos. Se faz necessário entender que a Escola de Samba não funciona apenas no período do carnaval. O espetáculo que vemos durante os desfiles, é o resultado de muito trabalho, competência e estruturação. São centenas de pessoas trabalhando durante todo o ano, muitas vezes virando madrugadas, mas com um único objetivo: fazer a escola campeã no carnaval.

Segundo Hiram Araújo (2003), um dos maiores historiadores de carnaval do país:

A escola de samba em desfile é composta por um contingente humano de 1000 à 5000 pessoas fantasiadas, cantando, dançando e evoluindo sempre para frente em meio a alegorias e adereços e desenvolvendo uma intriga.

Hoje, vista e gerenciada como negócio, ela gera empregos, desenvolve sistemas, estimula a criatividade, e com isso, exige um grau de gerenciamento e estruturação. Hoje, a maioria das escolas de samba são empresas, têm organização, método e planejamento. E, como em qualquer empresa, as escolas de

samba também são divididas em “departamentos”.

Um mês após o término do carnaval, as escolas montam um cronograma que será válido até o próximo desfile. O enredo é definido até junho, quando tudo que foi idealizado começa a ser concretizado. É nesta época que se procuram parcerias e o carnavalesco se reúne com os compositores para a criação do samba-enredo e coordenar os trabalhos de figurino e alegorias. Organização é fundamental. Sem ela, o trabalho não evolui e as coisas passam a ficar sem estruturação.

Hoje o espetáculo tomou proporções gigantescas e, para a realização de um desfile não se admite mais amadorismos. O verdadeiro gestor de uma escola de samba deve ter uma visão empresarial, dinâmica e criativa. Deve estar aberto às mudanças que ocorrem para a modernização transformadora que é o desfile das escolas de samba. O moderno gestor de uma escola de samba deve estar sempre procurando métodos e estratégias que possam aperfeiçoar suas funções gerenciais de planejamento, organização, liderança e controle.

O Carnaval na cidade do Rio de Janeiro, do ponto de vista dos organizadores (órgãos públicos), não pode ser considerado apenas como uma manifestação cultural, mas também, como um grande empreendimento, cujos objetivos convergem para a obtenção de resultados eficazes tal qual uma organização tradicional.

Assim sendo, a aplicação de conceitos administrativos, baseados em um modelo de gerenciamento de projetos é prioritário neste ambiente inovador, oferecendo vantagens competitivas para o resultado do desfile; e também para o fortalecimento da imagem da cidade tendo nesse ambiente, um grande diferencial de manifestação cultural. O desfile das escolas de samba do RJ, hoje é considerado uma das maiores festas culturais do planeta, sendo a mesma formatada como um evento de entretenimento.

Projetos e gerenciamento

Inicialmente cabe apresentar o tema “gestão de projetos”, conceituando “projeto” e destacando a diferença entre se desenvolver um negócio e se desenvolver um projeto.

Muitas vezes comentamos que estamos desenvolvendo um projeto ou que temos idéias para fazer um projeto, mas vamos observar alguns detalhes, seguindo o conceito utilizado pelo PMI, que é uma das organizações mais conceituadas no mundo no assunto.

Segundo o PMI¹, “um projeto é uma iniciativa que é única de alguma forma, seja no produto que gera, seja no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator”. Isto diferencia os projetos das operações regulares de uma empresa – a produção em série de bicicletas é uma operação de uma empresa, por exemplo. Mas, por outro lado, a decisão da criação de um carnaval através da concepção de um enredo faz disso um projeto.

Um projeto tem uma finalidade bem definida, ou seja, tem um objetivo claro, que quando atingido, caracteriza o final do projeto. Isto faz com que o desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, possa não ser considerado um projeto. Imagine que uma empresa tenha uma idéia para um novo produto a ser lançado no mercado, e que queira pleitear recursos para financiar o desenvolvimento deste negócio. Para isso, a empresa provavelmente irá desenvolver um plano de negócios. É possível entender que a criação deste documento completo é um projeto, mas o conteúdo do documento em si não, uma vez que se trata de um negócio novo, já que, salvo exceções, negócios são feitos para durar indefinidamente, não para terem um final em um determinado momento.

Projeto é definido como sendo “uma empreitada temporária, realizada por pessoas, com recursos limitados e que tem como objetivo criar um produto ou serviço único” (PMBOK², 2008, pag. 11). Sendo assim, um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É um empreendimento único, com início e fim definidos, conduzido por pessoas para atingir objetivos estabelecidos dentro de prazos, custos e padrões de qualidade combinados.

Neste particular, o PMBOK (2008) registrou que: “gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas de gestão que contribuam, para o alcance dos objetivos do projeto, de acordo com os seus requisitos”.

O desafio a ser enfrentado na realização de um projeto é conseguir atingir o seu objetivo atendendo aos seus requisitos, isto é, levando-se em consideração as complexidades técnicas envolvidas, as incertezas de execução e as restrições de custo e prazo.

Para aumentar a chance de que um projeto seja completado com sucesso a receita indicada é realizar um bom planejamento, através da criação do plano do projeto, e um controle adequado durante a sua execução. A responsabilidade pela criação do plano do projeto e pelo controle da sua execução é do gerente do projeto. Pela natureza das suas responsabilidades, é importante que o gerente do projeto seja um profissional com conhecimento e habilidades suficientes para lidar com as diversas demandas competitivas relacionadas com o projeto: escopo, custo, prazo, risco, qualidade, necessidades e expectativas dos envolvidos.

O PMBOK é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos. É um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Assim como em outras profissões como advocacia, medicina e contabilidade, o conhecimento contido nesse padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuíram para o seu desenvolvimento.

O PMBOK formaliza diversos conceitos em gerenciamento de projetos, como a própria definição de projeto e do seu ciclo de vida. Também identifica na comunidade de gerenciamento de projetos um conjunto de conhecimentos amplamente reconhecido como boa prática, aplicáveis à maioria dos projetos na maior parte do tempo. Estes conhecimentos estão categorizados em nove áreas e os processos relacionados são organizados em cinco grupos de processos ao longo do ciclo de vida do projeto.

Processos do gerenciamento de projetos

A aplicação dos conhecimentos requer a adoção eficaz de processos apropriados. Cada área de conhecimento abrange diversos processos no gerenciamento de projetos.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar um objetivo. Cada processo é caracterizado por suas entradas, as ferramentas e as técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes.

Segundo (MAXIMIANO, 2009, p. 27):

Administrar um projeto é um processo dinâmico, que compreende cinco processos principais interligados, acionados com o surgimento da idéia e o esclarecimento das necessidades: planejamento, organização, execução e controle, e encerramento.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos têm grande correspondência com o conceito do Ciclo PDCA (Plan -

¹ PMI – Project Management Institute (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

² PMBOK – Project Management Body of Knowledge (Guia do Conjunto de Conhecimentos e, Gerenciamento de Projetos)

Do - Check - Act): Planejar - Fazer - Verificar - Agir (corrigir e melhorar). O grupo de Planejamento corresponde ao Planejar; Execução ao Fazer; e Monitoramento e Controle englobam Verificar e Agir. E como a natureza dos projetos é finita, o PMBOK ainda caracteriza os grupos de processos que iniciam (Iniciação) e finalizam (Encerramento) um projeto. (VERZUH, 2000)

O Grupo de processos de iniciação é constituído pelos processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto. Os processos de iniciação são frequentemente realizados fora do escopo de controle do projeto pela organização ou pelos processos de programa. A descrição inicial do escopo e os recursos que a organização está disposta a investir passam por um refinamento adicional durante o processo de iniciação. Se o gerente de projetos ainda não tiver sido designado, ele será selecionado. As premissas e as restrições iniciais também serão documentadas. Essas informações são incluídas no termo de abertura do projeto e, quando ele é aprovado, o projeto é oficialmente autorizado. Embora a equipe de gerenciamento de projetos possa ajudar a redigir o termo de abertura do projeto, a aprovação e o financiamento são tratados fora dos limites do projeto.

A equipe de gerenciamento de projetos usa o Grupo de processos de planejamento e seus processos constituintes e interações para planejar e gerenciar um projeto bem-sucedido para a organização. O Grupo de processos de planejamento ajuda a coletar informações de muitas fontes, algumas completas e confiáveis que outras. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento do projeto. Esses processos também identificam, definem e amadurecem o escopo do projeto, o custo do projeto e agendam as atividades do projeto que ocorrem dentro dele.

O Grupo de processos de execução é constituído pelos processos usados para terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto. A equipe do projeto deve determinar quais são os processos necessários para o projeto específico da equipe. Este grupo de processos envolve a coordenação das pessoas e dos recursos, além da integração e da realização das atividades do projeto de acordo com o plano de gerenciamento do projeto. As variações normais de execução exigirão algum replanejamento. Essas variações podem incluir durações de atividades, produtividade e disponibilidade de recursos, e riscos não esperados. Tais variações podem ou não afetar o plano de gerenciamento do projeto, mas podem exigir uma análise.

O Grupo de processos de monitoramento e controle é constituído pelos processos realizados para observar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário, para controlar a execução do projeto. A equipe do projeto deve determinar quais são os processos necessários para o projeto específico da equipe. O principal benefício deste grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e medido regularmente para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto. Esse monitoramento contínuo permite que a equipe do projeto tenha uma visão clara da saúde do projeto e destaca as áreas que exigem atenção adicional. O Grupo de processos de monitoramento e controle, além de monitorar e controlar o trabalho que está sendo realizado dentro de um grupo de processos, também monitora e controla todo o esforço do projeto.

O Grupo de processos de encerramento inclui os processos usados para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado para outros

ou encerrar um projeto cancelado. Este grupo de processos, quando terminado, verifica se os processos definidos estão terminados dentro de todos os grupos de processos para encerrar o projeto ou uma fase do projeto, conforme adequado, e estabelece formalmente que o projeto ou a fase do projeto está concluída.

As áreas de conhecimento

As nove áreas de conhecimento caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento. Escopo, Tempo, Custos e Qualidade são os principais determinantes para o objetivo de um projeto: entregar um resultado de acordo com o escopo, no prazo e no custo definidos, com qualidade adequada; em outras palavras, o que, quando, quanto e como. Recursos Humanos e Aquisições são os insumos para produzir o trabalho do projeto. Comunicações e Riscos devem ser continuamente abordados para manter as expectativas e as incertezas sob controle, assim como o projeto no rumo certo. E Integração abrange a orquestração de todos estes aspectos. Um projeto consiste nisso: pessoas (e máquinas) que utilizam tempo, materiais e dinheiro realizando trabalho para atingir determinado objetivo. (WOILER, 1996)

O sucesso alcançado pelo Carnaval do Rio, quando comparado em razão da suntuosidade e da complexidade a outros eventos pelo mundo, mostra claramente que a resposta está na aplicação de modernos modelos organizacionais. Em relação ao passado, toda a gestão precisou ser readequada à realidade e aos novos critérios de avaliação das Escolas que exigem uma administração com funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas.

1. Gerenciamento de Integração – descreve os processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto sejam adequadamente coordenados. É composta por desenvolvimento do plano do projeto, execução do plano do projeto e controle geral de mudanças. Consiste em: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver a declaração do escopo preliminar do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar a execução projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, controle integrado de mudanças, e encerrar o projeto.

Assim como numa empresa, um desfile dessa magnitude – como qualquer grande projeto – tem começo, meio e fim. Ele é monitorado e controlado dentro de uma rígida estrutura organizacional clássica, cujas ações convergem unicamente para os objetivos a serem alcançados. Para que a empreitada tenha um resultado positivo, todos devem estar comprometidos e afinados. A divisão de tarefas, por meio dos diversos departamentos, traz um estreitamento maior entre os envolvidos.

A estrutura organizacional de uma Escola de Samba é constituída, em sua maioria, por um presidente, um presidente de honra e diretores com atribuições em diferentes áreas, tais como: administrativo, financeiro, jurídico, de Carnaval, de barração, de harmonia, de assessoria de comunicação, de bateria, cultural, social, de patrimônio etc. Fazem parte ainda do seletor grupo integrante das agremiações as equipes responsáveis pela limpeza, zeladores e vigias.

2. Gerenciamento de Escopo - define os processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que isso, para completar o projeto com sucesso. Consiste em: planejamento do escopo, definição do escopo, criar a Estrutura Analítica de Processo

(EAP), verificação do escopo e controle do escopo.

Para que o Carnaval se tornasse um grande espetáculo que sensibiliza milhões de pessoas mundo afora, é necessária a interação de inúmeros profissionais de diferentes formações e competências que, em conjunto com um bom modelo de gestão, dá ao evento toda a sua suntuosidade. Para a sustentabilidade do modelo, ainda são necessários planejamento, avaliação e controle somados às várias formas de administração pertinentes ao trabalho proposto pelas agremiações, dentre os quais se destacam políticas públicas, marketing, logística, responsabilidade social e estrutura organizacional. (KOTLER, 2000).

A organização de um desfile segue todo um cronograma de projeto, com data de início e fim para cada etapa do mesmo, começando da definição de seu enredo e que termina na apuração dos votos dos quesitos envolvidos no projeto, nesse momento são consagrados os esforços do trabalho de um ano todo, como um projeto campeão ou um projeto fracassado, que muitas vezes pode resultar no rebaixamento de uma agremiação.

3. Gerenciamento do Tempo - trata dos processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. Consiste em: definição da atividade, sequenciamento de atividades, estimativa de recursos da atividade, estimativa de duração da atividade, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma.

As atividades seguem uma ordem cronológica e são distribuídas ao longo do ano. A produção do desfile se divide em quatro partes: produção de fantasias e adereços, produção de carros alegóricos, criação e preparação dos elementos musicais, que são o samba-enredo e a bateria e, por último, criação e preparação das performances, coreografias, das alas.

Os trabalhos seguem um rígido cronograma, pois os protótipos das fantasias produzidas pelas costureiras do barracão são elaborados ao longo dos meses de maio e junho, juntamente com os projetos dos carros alegóricos. Em agosto, inicia-se o processo de confecção das fantasias, cuja responsabilidade passa a ser dos chefes das alas. Os chefes de ala não só contratam costureiras e aderecistas para a confecção das fantasias e adereços, como também assumem a tarefa de comercialização das fantasias, cujo preço de venda pode chegar a R\$ 1.000,00. As fantasias das alas da comissão de frente, da bateria, das baianas e da comunidade são responsabilidade da agremiação, produzidas no próprio barracão e doadas aos seus integrantes, respeitando critérios próprios de cada GRES. Os carros alegóricos ficam sob a responsabilidade do Diretor de Barracão.

Inicialmente, entre os meses de março e maio, é feito o desmonte dos carros selecionando os materiais a serem reaproveitados. Em julho, inicia-se o processo de montagem das novas alegorias, envolvendo diferentes profissionais que, em grande parte, são contratados em regime temporário. Desde o início da montagem até o produto final, seguem-se várias etapas: instalação de ferragens, montagem de carpintaria, criação das esculturas, pintura, adereçamento, instalações elétricas, de efeitos especiais e mecânicos.

4. Gerenciamento de Custo - relata os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto. Consiste em: estimativa de custos, orçamentação e controle de custos.

Os recursos obtidos pelas Escolas de Samba provenientes dos ensaios realizados nas quadras representam, no máximo, 30% dos custos de produção do desfile, valor muito aquém do necessário para um empreendimento deste

porte. O montante necessário para a cobertura das despesas de uma Escola de Samba do Grupo Especial tem um custo aproximado de R\$ 4 a 5 milhões, e os recursos referentes às subvenções públicas e à participação nas receitas do desfile geram apenas cerca de R\$ 2,5 milhões. Diante desse quadro e da crescente disputa entre as Escolas, gerando um constante aumento do custo total de produção, os recursos advindos de patrocínios se tornam imprescindíveis para a sustentabilidade do evento. Esse fato pode ser observado na escolha e na elaboração de enredos que exaltam personalidades, lugares ou organizações que justifiquem ou possibilitem a obtenção de patrocínio por parte de tais pessoas ou do poder público de tais localidades.

Um bom planejamento orçamentário, feito com antecedência, permite a atração de bons profissionais, compra antecipada de materiais e execução do enredo com um cronograma adequado.

5. Gerenciamento da Qualidade - descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. Consiste em: planejamento da qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade.

O Diretor de Carnaval é o elo entre a presidência executiva e todos os segmentos da agremiação. É a pessoa responsável por executar o que é planejado artisticamente com o Carnavalesco, e por assegurar o nível de qualidade exigido no planejamento. Compete a ele oferecer condições para que as linhas de produção dentro do barracão executem o que foi planejado. É a mola mestra do bom funcionamento da Escola. Um Diretor de Carnaval deve ter bom conhecimento do andamento do seu barracão, das suas linhas de produção, ferragem, carpintaria, mecânica, adereçamento, fibra etc. e, também, ter o conhecimento técnico do desfile, que inclui: harmonia, evolução da bateria, andamento do samba-enredo, musicalidade, entre outros. Assegurar que a qualidade dos protótipos se manterá nas reproduções é uma das preocupações do Diretor de Carnaval.

6. Gerenciamento de Recursos Humanos - considera os processos necessários para proporcionar a melhor utilização das pessoas envolvidas no projeto. Consiste em: planejamento de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe de projeto e gerenciar a equipe de projeto.

O primeiro passo para a concretização de um desfile é a contratação do carnavalesco, cujas responsabilidades, são a concepção do desfile em todos os seus detalhes e a coordenação das equipes responsáveis pelas diversas etapas de produção de fantasias e carros alegóricos. O carnavalesco normalmente indica os profissionais especializados que formarão sua equipe de trabalho, como ferreiros, marceneiros, carpinteiros, escultores, eletricitas, iluminadores, desenhistas, cenógrafos, figurinistas, aderecistas, costureiras, bordadeiras, vidraceiros, pintores, ceramistas e decoradores.

7. Gerenciamento de Comunicações - refere-se aos processos necessários para assegurar que a geração, a captura, a distribuição, o armazenamento e a pronta apresentação das informações do projeto sejam feitas de forma adequada e no tempo certo. Consiste em: planejamento das comunicações, distribuição das informações, relatório de desempenho e gerenciar as partes interessadas.

Nas agremiações carnavalescas, a principal rede por onde trafegam as informações necessárias para a execução do projeto do desfile é estabelecida através da relação face a face. Essa forma aparentemente singular de transmissão

constitui o principal canal de comunicação em uma escola de samba. Embora muitas agremiações já estejam na era da informática, contando com softwares de simulação, desenhos e retoques sofisticados, sites informativos e outras ferramentas tecnológicas, na hora de circular a informação necessária para o projeto de desfile concretizar-se, é a velha e primitiva forma de comunicação que prevalece: a relação dialógica.

As empresas, o governo e os artistas contratam assessores de imprensa por que é alguém que faz parte da imprensa que vai divulgar informações de interesse público do produto, da pessoa ou da escola de samba para quem é da imprensa. Além de atender a escola o assessor deve assessorar também os componentes da escola. Eles passam a ser fontes como: a rainha de bateria, o mestre de bateria, o presidente, o projeto social e tudo que leva o nome da escola.

8. Gerenciamento de Risco - trata da identificação, análise e resposta a riscos do projeto. Consiste em: planejamento do gerenciamento de riscos, identificação de riscos, análise qualitativa de riscos, análise quantitativa de riscos, planejamento de respostas a riscos e monitoramento e controle de riscos.

Boas medidas de gerenciamento de risco se faz necessário nos dias de hoje. Após o incêndio em Fevereiro de 2011 que atingiu os barrações da Portela, União da Ilha e Grande Rio a preocupação aumentou até porque boa parte do material utilizado além de ser inflamável, nem sempre está separado, conforme deveria nos barrações das escolas, principalmente, quando os dias de folia se aproximam e o trabalho e a correria aumentam.

Planos de contingência, que preveem incêndios ou alagamentos, locais seguros de armazenamento, vistorias permanentes, sistemas de proteção e segurança, entre outras medidas têm de ser levadas em conta. Neste caso o medo com os riscos físicos são maiores que os riscos artísticos.

9. Gerenciamento de Aquisições - aborda os processos necessários para a aquisição de mercadorias e serviços fora da organização que desenvolve o projeto. Consiste em: planejar compras e aquisições, planejar contratações, solicitar respostas de fornecedores, selecionar fornecedores, administração de contrato e encerramento de contrato.

As escolas de samba movimentam uma extensa cadeia produtiva que atinge desde os fornecedores de insumos até as indústrias do turismo, de televisão e rádio. O modelo de contratação de bens e serviços que hoje em dia em muitos casos são feitos na base da “amizade” dificulta a criação de bases formais, concretas para um bom planejamento. Falta de materiais e poucos fornecedores de materiais específicos são outras dificuldades encontradas nesse segmento.

Considerações finais

A culminância do presente estudo foi elaborado para apresentar, de maneira didática, o alinhamento entre os conceitos científicos do gerenciamento de projetos, através do PMBOK, com o modelo de gestão empregado pelos GRES integrantes da LIESA. Pesquisar as agremiações carnavalescas seria desafiador, principalmente quando se reconhece que elas não podem ser compreendidas através apenas de uma lógica funcionalista, embora elas apelem para elementos oriundos dessa corrente para obedecer ao projeto de desfile.

Os modelos organizacionais que são compostos por elementos e atores tão diferentes são desafiadores não só para quem os pesquisa, mas também para aqueles que o gerenciam e

atuam, pois estes dois últimos possuem como objetivo o sucesso, clímax bastante complexo quando lembramos que as variáveis que compõem esse universo originam-se de raízes diferentes.

Para que o Carnaval se tornasse um grande espetáculo que sensibiliza milhões de pessoas mundo afora, foi necessária a interação de inúmeros profissionais de diferentes formações e competências que, em conjunto com um bom modelo de gestão, dá ao evento toda a sua suntuosidade.

As agremiações são vistas, atualmente, como grandes empresas e fonte geradora de empregos e lucros para a economia do país. Assim como as empresas convencionais necessitam de permanente evolução tecnológica e estrutural, além de profissionalização constante de seus quadros e administração, as Escolas de Samba também cumprem os mesmos processos.

Este estudo mostra que a gestão de projetos, hoje, tem um papel fundamental, e estratégico, nas Escolas de Samba. A adoção de uma efetiva gestão de projetos traz benefícios como: melhores resultados, previsibilidade, maior controle dos processos, preocupação com a transparência, melhor aproveitamento dos recursos. Sendo assim, comprovamos a interligação dos conceitos e áreas desse estudo; onde um projeto é um compromisso para obter um resultado específico (manutenção da identidade, imagem e futuro), numa data específica (dia do desfile oficial), com as ações necessárias divididas em etapas claras e administráveis (processos e áreas bem definidos), com todos os recursos atribuídos ao projeto destinados a atingir o objetivo conforme foi definido no início do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Hiram. *Carnaval – Seis milênios de história*. Rio de Janeiro: Grypus, 2003.
- FERREIRA, Felipe. *O livro de Ouro do Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de Projetos – Como transformar idéias em resultados*. 3ª edição. São Paulo: Atlas 2009.
- PMBOK, *Um Guia de Conhecimentos em Gerenciamentos de Projetos*, 4ª ed. 2008 Project Management Institute: 2008
- VERZUH, Eric. MBA Compacto - *Gestão de Projetos*; tradução do original: The Fast Forward MBA in Project Management. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- WOILER, Samsão, MATHIAS, Washington Franco. *Projetos: planejamento, elaboração e análise*. 1ª edição. São Paulo: Atlas 1996.
- LIESA. *Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro*. Disponível em: <<http://www.liesa.globo.com>>. Acesso em: 18 de Maio de 2011.
- LOPES, Carla Alves; MALAIA, Maria Cecília Bezerra Tavares; VINHAIS, José Carlos. *Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do carnaval carioca*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.aedb.br>>. Acesso em: 18 de Maio de 2011.