

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICADO AO CARNAVAL CARIOCA: EM BUSCA DE *BEST PRACTICES* EM PORTUGUÊS E DE PREFERÊNCIA COM SAMBA NO PÉ

Autoria: Marcos Lopez Rego, Leonardo de Jesus Melo

Resumo

Este artigo, de caráter explicativo, teve por objetivo investigar a aplicação do gerenciamento de projetos nos Desfiles das Escolas de Samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro. A partir da disseminação do gerenciamento de projetos em praticamente todos os setores da economia e em diferentes tipos de organizações, as empresas passaram a utilizar documentos de referência com as melhores práticas em gerenciamento de projetos. Talvez o mais conhecido desses documentos seja o Guia PMBOK, cuja estrutura serviu de base para a análise do projeto de desfile em uma Escola do Grupo Especial, campeã do carnaval de 2006. A revisão da literatura mostrou tanto a evolução e estruturação das Escolas de Samba cariocas quanto a crescente disseminação do gerenciamento de projetos nas organizações contemporâneas. Observou-se no trabalho de campo que existem desvios de gestão fundamentais em relação às melhores práticas, apesar de uma tendência de redução, dado a intensa profissionalização do segmento. Buscou-se identificar elementos da cultura brasileira que possam contribuir para as melhores práticas em gerenciamento de projetos, de maneira especial em arranjos não convencionais, calcadas hoje tão somente em material estrangeiro.

Comissão de frente (ou Introdução)

“A empresa eficiente é muito mais parecida com o Carnaval do Rio do que com uma pirâmide ao longo do Nilo”ⁱ

O carnaval, manifestação que conta com mais de seis milênios de história (ARAÚJO, 1991), genuína expressão de brasilidade, também pode ser considerado uma importante atividade econômica. Integrando a chamada Indústria Criativaⁱⁱ, só no Rio de Janeiro a festa movimentada cerca de 1,5 bilhão ao ano, gerando 250 mil postos de trabalho. No Brasil, este número se amplia, chegando a 500 mil, o que representa 3,5% (3,1 milhões) das ocupações registradas no país, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (MIRANDA, 2008).

Numa perspectiva evolutiva, enquanto que na década de 30 as escolas de samba cariocas construíam suas identidades, atualmente integram um complexo sistema de representações sociais, de competição e disputa pelo poder, o que exige cada vez mais inovações e profissionalização. Vivemos na era da Escola de Samba S.A, na qual os “barracões das escolas de samba funcionam hoje como linhas de produção de uma moderna fábrica. Softwares sofisticados garantem carros alegóricos com estruturas mais leves e resistentes. O computador controla os efeitos luminosos que encantam o público no Sambódromo. Não há mais espaço para amadorismo e improviso” (PRESTES-FILHO *et al*, 2007).

O artigo sustenta uma análise das bases organizativas que proporcionam o funcionamento e a multiplicação do conhecimento das escolas de samba a partir de sua comparação com as chamadas “melhores práticas” e padrões de Gerenciamento de Projetos, sistematizadas no documento de referência Guia PMBOK - *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos* (PMI, 2003). A escolha desta abordagem se justifica dada a crescente evolução que o tema vem assumindo nos atuais modelos de negócios.

Partindo dessa constatação, a questão que o estudo pretende responder, assim então se delinea: **Quais as características de um projeto de desfile de Escolas de Samba e como a**

sua gestão pode ser comparada à gestão de projetos baseada nas melhores práticas apresentadas na literatura, notadamente no Guia PMBOK?

A relevância desta resposta reside na tentativa de construção de um método de análise original, o qual sugere a existência de um tipo de organização alternativo, baseado em elementos da cultura nacional. Pretendeu-se executar essa análise a partir da apreciação da organização das atividades de um desfile de escola de samba, sob a perspectiva da Gestão de Projetos, identificando os possíveis desvios em relação às melhores práticas apresentadas e discutindo até que ponto estes atrapalham ou potencializam o resultado final do projeto: a vitória no carnaval.

A primeira seção do estudo (Abre Alas) contextualiza a evolução do evento carnaval avançando posteriormente para o momento histórico de criação das escolas de samba. Apresenta também um breve histórico acerca do carnaval carioca e sua interface com a cadeia produtiva da cultura. O restante do artigo está organizado da seguinte maneira: a seção 2 (Alegoria) apresenta os conceitos básicos de gerenciamento de projetos e trabalhos relacionados ao tema. A seção 3 (Enredo) apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, seguida pela seção 4 (samba-enredo) apresenta a escola selecionada e traz uma análise sobre aspectos gerais e específicos. A seção 5 (Desfile) aborda as idéias centrais do artigo, analisando uma escola de samba do grupo especial do Rio de Janeiro sob a perspectiva do PMBOK. Por fim, seção 6 (Apuração) conclui o trabalho.

1. Abre Alas (ou contextualização)

“(...) um povo que consegue este milagre de organização que é o desfile de cada uma das Escolas, sem quaisquer elementos coercitivos de punibilidade, é um povo que sinaliza uma revolução organizacional. A primeira da história da humanidade estribada no prazer do canto e da dança. (...)”ⁱⁱⁱ

1.1 Carnaval, carnavais

Apesar da dificuldade de se datar o início do carnaval, a bibliografia consultada sugere a antiguidade egípcia como a época no qual tenha surgido. Nela, uma jovem deusa chamada Ísis, era celebrada pelos mortais que se reuniam, ciclicamente, para dar graças à vida. A perspectiva cíclica seguia o tempo do plantio. Segundo a tradição, este período deveria ser celebrado, para que as sementes rendessem bons frutos. Para que a natureza renascesse de forma mais exuberante, Ísis tornava-se mais sedutora. Portanto, é possível supor este início paralelo aos cultos agrários que datam de 10.000 anos a.C. (SEBE, 1943; ARAÚJO, 1991).

De acordo com Araújo (1991), após o Egito (chamado pelo autor de primeiro centro de excelência do carnaval), poder-se-ia classificar as diferentes fases do carnaval, a saber:

Carnaval Pagão (segundo centro de excelência do carnaval)	Começa quando Pisístrato oficializa o culto a Dionísio em Atenas, na Grécia, no século VII a.C e termina quando a Igreja adota, oficialmente, o carnaval, em 590 d.C
Carnaval Cristão (terceiro centro de excelência do carnaval)	Inicia o seu desenvolvimento quando a Igreja Católica oficializa o carnaval e adquire suas características básicas na renascença. Termina no século XVIII, quando um novo modelo de carnaval começa a se delinear
Carnaval Contemporâneo (quarto centro de excelência do carnaval, tendo o Brasil com principal ator)	Começa a definir seu modelo com o surgimento da Industrialização no século XVIII, ganhando identidade própria após o término da Segunda Guerra Mundial, quando ocorreram importantes mudanças de ordem filosófica, moral e estética na humanidade

Fonte: Elaborado a partir de informações de Araújo (1991).

No Brasil, a manifestação começou na forma do ‘entrudo’, introduzido pelos Portugueses e ficou caracterizado pela violência: às portas, janelas e mesmo na rua, os foliões atiravam todos os tipos de líquidos em bolsas d’água, limões-de-cheiro e materiais em pó, o que causava uma verdadeira “lambança”, quando não chegavam a causar acidentes. Mesmo sendo considerado um sucesso no Rio de Janeiro, foi proibido por lei municipal em 1857 por ser considerado ‘perigoso’.

De acordo com Araújo (2000), a construção da Avenida Central (atual Rio Branco) ‘civilizou’ a brincadeira, que foi migrando para o uso do confete, serpentina e lança-perfume. A nova Avenida também passou a ser palco do curso (desfile de carros, com foliões) e dos desfiles das Grandes Sociedades (camadas sociais mais privilegiadas) e Ranchos (pequena burguesia urbana), o que começa a despertar o interesse geral pela festa.

1.2 Surgimento das escolas de samba

O carnaval na cidade do Rio de Janeiro antes da década 20 já ostentava o título de maior festa do gênero (FERNANDES, 2001). Obteve esta fama devido a um amplo leque de manifestações, que desde então se apresentavam de forma estratificada, ou seja, cada grupo social tinha a sua maneira de festejar o carnaval.

Neste período, imperavam as Grandes Sociedades, que com um aparato extremamente luxuoso, desfilavam ao som de enredos com crítica política e social, embaladas por óperas. Os Ranchos Carnavalescos, acompanhado por instrumentos de sopro e corda (ritmo mais pausado que o samba) eram organizados pelas pequenas burguesias urbanas. Já os Blocos, de maneira menos desestruturada, eram presentes em camadas mais populares (CABRAL, 1974).

A cidade dividia-se entre o carnaval *chic*, realizado na Rio Branco e clubes enquanto o carnaval do *povo* era realizado nas imediações da Praça Onze^{iv}.

Em grande medida, a partir da forma de organização dos Blocos, formaram-se as escolas de samba. Como primeira escola registrada, consta a “Deixa Falar”, localizada no bairro do Estácio, próximo à Praça Onze. Segundo Cabral (1996, p. 41) “[...] a ‘Deixa falar’ foi criada por jovens e revolucionários compositores [...] e pretendia melhorar as relações dos sambistas com a polícia, já que, sem autorização policial não podiam promover rodas de samba e muito menos desfilar no carnaval”.

Historicamente, uma etapa fundamental para a conformação das escolas de samba como conhecemos hoje foi a maneira de desenvolver o desfile. De acordo com depoimento de Ismael Silva, citado por Riotur (1991), quando começou o “[...]samba, na época, não dava para os grupos carnavalescos andarem na rua conforme a gente vê hoje em dia. O estilo não dava para andar. Eu comecei a notar que havia essa coisa. O samba era assim: tan tantan tan tantan. Não dava. Como é que um bloco ia andar na rua assim? Aí a gente começou um samba assim: bum bum paticubum prugurundum. Estava descoberta a fórmula. O macete só pôde ser descoberto graças à criação do surdo de marcação, por Bide”

A origem do termo “escola de samba” é controversa. De acordo com Goldwasser (1975) existem duas versões. A primeira remete-se à maneira como os sambistas se viam: mestres do samba. Assim sendo, seus locais de atuações seriam as escolas de samba. A segunda faz referência à um ponto de encontro dos sambistas, a Escola Normal da Corte.

1.3 A inovação

De acordo com Fernandes (2001), entre 1928 e 1932 apareceram elementos que podem ser considerados essenciais para a consolidação do estilo das escolas de samba: o gênero musical samba moderno juntamente com um cortejo capaz de desfilar executando a dança do samba; a adoção de um conjunto instrumental de percussão, inclusive com instrumentos novos ou desconhecidos (o surdo e a cuíca), e a obrigatoriedade da ala das baianas. Machado (1991, p.267), reforça esta tese dizendo que:

“Na década de 30 [...] era tempo de criação. Nas décadas de 40 e 50, as escolas de samba completaram o ciclo de formação e constituíram a sua espinha vertebral básica composta pelo enredo, samba de enredo, alegorias e fantasias. [...] já era possível diferenciá-las das Grandes Sociedades, Ranchos e Blocos.

Apesar de ter um caráter temporário no início, ao se institucionalizarem enquanto entidades civil sem fins lucrativos, com o processo crescente de valorização da cultura popular e ao evidenciar a relação estabelecida entre a antes diversão da favela com os espaços e manifestações formais da cidade, fica evidente a extrema capacidade inovativa das escolas no sentido da incorporação de tradições e criação de novos elementos e formas de sociabilidade.

1.4 Evolução

O conflito entre tradição e evolução tem ocupado grande espaço no universo das Escolas de Samba, tanto no debate popular quanto em trabalhos teóricos. Desde o seu surgimento, na década de 1920, as estruturas das Escolas de Samba foram se alterando, e alguns marcos históricos são bastante significativos da história da festa. (ARAÚJO, 2000; CABRAL, 1996; CAVALCANTI, 1995):

- Em 1932, acontece o primeiro desfile competitivo, mesmo ano no qual o Prefeito Pedro Ernesto concede a primeira subvenção oficial, em espécie, para a realização dos desfiles;
- A Criação da “União das Escolas de Samba”, em 1934 e posterior subvenção para todas as escolas filiadas formaliza a cessão de recursos públicos para custeio do desfile;
- No início da década de 1960, consolidou-se o papel do carnavalesco, por meio de Fernando Pamplona, que montou uma equipe com artistas e trabalhadores especializados, oriundos do Teatro Municipal, Escola de Belas-Artes e posteriormente, das áreas de cenotécnica e televisão;
- O crescente interesse do público levou ao início da cobrança de ingressos, em 1962.
- A ‘revolução estética’, na década 1970, foi comandada por Joãozinho Trinta na escola Beija-Flor de Nilópolis, o desfile passou a privilegiar o visual e o luxo, gerando um considerável aumento de custos, com a valorização das alegorias, adereços e carros alegóricos;
- A presença do mecenato do Jogo do Bicho na figura dos Patronos, que passaram a investir altas quantias nos desfiles e o que Araújo (2000) chama de ‘revolução econômica’, consequência do processo iniciado em 1962 com a cobrança de ingressos, aprofundada pela construção de um local fixo para a realização dos desfiles.

Coroando esta evolução, em 1984, em obra de Oscar Niemeyer e construída em tempo recorde (quatro meses para o carnaval de 84) ^v, foi erguido a Passarela do Samba (ou Sambódromo), o que representou o “[...] reconhecimento e a extraordinária ampliação do potencial econômico dos desfiles. Neste local fixo e planejado, desfilam desde então os três primeiros grupos da hierarquia carnavalesca. [...] por ter sido construído numa área central da cidade, o espetáculo tornou-se visível por toda a cidade” (CAVALCANTI, 1995).

No mesmo ano foi fundada a Liga Independente das Escolas de Samba – LIESA, conseqüência da profissionalização das escolas de samba. De acordo com Hiram Araújo, então diretor cultural da Liga Independente das Escolas de Samba, citado por Prestes-Filho (2007), “com o fim do pagamento das obras do Sambódromo, começa a haver a disputa sobre a receita dos ingressos entre a Riotur e a Liesa, até que o prefeito concede para a Liesa os direitos sobre a arrecadação, mas também a responsabilidade pela organização do Carnaval”. A Liga passa a coordenar o recebimento de uma porcentagem dos ingressos e venda direta dos direitos para os canais de televisão (CAVALCANTI, 1995).

1.5 Samba-business: as escolas de samba hoje

“mais vale grana no bolso do que samba no pé”^{vi}

Atualmente, não existe desordem no carnaval. Atualmente vêm-se as escolas como grandes empresas (postura essa reforçada pelos entrevistados neste estudo), que funcionam de maneira estruturada e durante todo o ano. O público-alvo são turistas brasileiros e estrangeiros e em grande medida existe uma subordinação a interesses comerciais. De acordo com Prestes-Filho *et al* (2007):

“A fase em que vivemos hoje marca a hegemonia dos carnavalescos. Ao mesmo tempo em que a classe média expulsa a comunidade das alas, o Carnaval deixa de ser uma festa e passa à condição de negócio. [...] Eficiência e eficácia, rentabilidade e adequação, receitas e custos, controle e qualidade são os atributos do desfile que agora devem prevalecer para atender ao deslumbramento freqüente de turistas estrangeiros e brasileiros que vêm assistir aos desfiles, aos interesses públicos da prefeitura com a arrecadação de impostos e taxas [...]”.

Em 2006 foi inaugurada pela prefeitura do Rio de Janeiro a Cidade do Samba - localizada na zona portuária da cidade - a *fábrica do carnaval*, que ocupa 72 mil metros quadrados, e propõe-se a reunir um amplo escopo de atividades produtivas como construção de alegorias, adereços e fantasias para os desfiles.

Na extensa cadeia produtiva da economia do carnaval, em recente estudo encomendado pelo SEBRAE/RJ^{vii}, há grande demanda sobre a indústria fornecedora de materiais típicos para a construção de alegorias, tais como ferragens, tecidos, isopor, plástico etc. além de gerar muitas oportunidades de trabalho em especialidades diversas.

O economista e ex-diretor do BNDES Carlos Lessa, em um estudo realizado em 2002 sobre as implicações econômicas do carnaval, afirma que “o principal centro gerador de emprego e renda do desfile carnavalesco – Cidade do Samba/barracões – é o lugar onde uma estrutura quase empresarial planeja e implementa uma seqüência de tarefas complexas e encadeadas (Cadeia Produtiva do Carnaval)” (Lessa, 2002 *apud* Prestes-Filho *et al*, 2007).

2. Alegoria (ou O Gerenciamento de Projetos)

“não tem pra onde correr: o desfile é um grande projeto, que começa com a definição do enredo”^{viii}

As origens do gerenciamento de projetos podem ser localizadas nos grandes empreendimentos de engenharia. Ao longo do tempo a estruturação por projetos passou a integrar as arquiteturas organizacionais contemporâneas, mas a inclusão do gerenciamento de projetos nos estudos organizacionais é fenômeno novo, que começou a se consolidar na década de 1980, posto que, academicamente, é considerada uma disciplina recente (JUGDEV, 2004). Ao longo das últimas três décadas o gerenciamento de projetos passou a ser a forma dominante de trabalho nas organizações em função do aumento exponencial do conhecimento

humano, da crescente demanda por serviços e produtos mais complexos e da evolução dos mercados competitivos globais (MEREDITH, 2003). A quantidade e complexidade das mudanças tecnológicas, combinadas com as crescentes pressões do mercado levaram o gerenciamento de projetos a se tornar parte importante das estratégias dos negócios (RICHMOND, 2006). O surgimento dos sistemas integrados de gestão, na década de 1990 também contribuiu para a consolidação das práticas de gerenciamento de projetos nas organizações. Na presente década o assunto evoluiu para aspectos ligados a gestão de portfólio (MULLALLY, 2006), maturidade do gerenciamento de projetos (KERZNER, 2001) e no gerenciamento baseado em projetos (MARTINSUO, 2006)

Ainda que muitos autores tenham apresentado indicações de que a literatura de gerenciamento de projetos é fortemente baseada no conceito de similaridade entre todos os projetos (DIETRICH, 2006), existem aspectos contingenciais que diferenciam os projetos. Tamanho, incerteza, complexidade, ritmo, organizações patrocinadoras, diversidade geográfica são alguns dos fatores considerados. A literatura de projetos tem assumido um viés simplificador ao ignorar a importância das contingências, e assumir que todos os projetos são semelhantes, necessitando de um conjunto universal de procedimentos e padrões. (DIETRICH, 2006; DVIR, 2007). Crawford (2007) discute o paradoxo da unicidade, posto que o discurso padrão da literatura de projetos enfatiza as características comuns de todos os projetos, enquanto que, na prática, projetos são muito diferentes uns dos outros. Os guias práticos de gerenciamento de projetos tendem a descrever a área como um conjunto padrão de atividades, ligadas à concepção, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

Oriunda da engenharia, a disciplina cresceu como um conjunto de procedimentos operacionais e algoritmos de estimação de tempos e custos. A evolução da pesquisa sobre o assunto trouxe um conjunto de novos aspectos, que desde a última década passaram a ser considerados nos estudos organizacionais de projetos. Temas como trabalho em equipe, liderança, gestão de pessoas, confiança e motivação são recentes nos trabalhos acadêmicos (LEYBOURNE, 2007). Esses temas têm sido genericamente denominados de *soft skills*, ou seja, os atributos comportamentais do gerenciamento de projetos (MUZIO, 2007). A lista desses atributos é longa, e inclui a gestão de conflitos, aprendizagem contínua, preocupação com o desenvolvimento dos outros membros da equipe, tato, diplomacia, flexibilidade, influência, liderança, solução de problemas, resiliência, autogerenciamento, iniciativa, trabalho em equipe.

2.1 O Guia PMBOK

A evolução do conhecimento em gerenciamento de projetos motivou uma associação profissional – o *Project Management Institute* – a trabalhar na elaboração de um documento de referência com as *best practices* do setor. A partir de um esboço inicial no final da década de 1980, foi sendo construído um conjunto de conhecimento (*body of knowledge*) que hoje é denominado *Guia PMBOK* (PMI, 2004), com o objetivo de apresentar um documento com a descrição do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Em que pese sua finalidade descritiva, o Guia PMBOK tem sido utilizado nas empresas como um documento normativo e prescritivo. (CRAWFORD, 2007)

O Guia PMBOK define 44 processos em gerenciamento de projetos, os quais estão agrupados segundo dois critérios complementares: áreas de conhecimento e grupos de processos. As nove áreas de conhecimento contemplam o gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, de recursos humanos, das comunicações, de riscos e de aquisições do projeto. Os grupos de processos relacionam-se com o ciclo de vida do projeto, e são cinco: Processos de iniciação, processos de planejamento, processos de execução, processos de controle e processos de encerramento

O gerenciamento da integração do projeto inclui sete processos: Desenvolver o termo de abertura do projeto; Desenvolver a Declaração de Escopo Preliminar do Projeto; Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; Orientar e gerenciar a execução do projeto; Monitorar e controlar o trabalho do projeto; Controle integrado de mudanças; Encerrar o projeto.

O gerenciamento do escopo do projeto inclui cinco processos: Planejamento do escopo; Definição do Escopo; Criar a EAP (estrutura analítica do projeto); Verificação do escopo; Controle do escopo.

O gerenciamento do tempo do projeto inclui seis processos: Definição das atividades; Seqüenciamento das atividades; Estimativas de recursos das atividades; Estimativas de duração das atividades; Desenvolvimento do cronograma; Controle do cronograma.

O gerenciamento de custos do projeto inclui três processos: Estimativas de custos; Orçamentação e Controle de Custos.

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui três processos: Planejamento da qualidade; Realizar a garantia da qualidade; Realizar o controle de qualidade,

O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui quatro processos: Planejamento de Recursos humanos; Contratar ou mobilizar a equipe do projeto; Desenvolver a equipe do projeto; Gerenciar a equipe do projeto

O gerenciamento da comunicação do projeto inclui quatro processos: Planejamento das comunicações; Distribuição das informações; Relatórios de desempenho; Gerenciar as partes interessadas.

O gerenciamento de riscos do projeto inclui seis processos: Planejamento do gerenciamento de riscos; Identificação dos riscos; Análise qualitativa dos riscos; Análise quantitativa dos riscos; Planejamento de respostas a risco; Monitoramento e controle dos riscos.

O gerenciamento de aquisições do projeto inclui seis processos: Planejar compras e aquisições; Planejar contratações; Solicitar respostas dos fornecedores; Solicitar fornecedores; Administração de contratos; Encerramento de contratos.

Os 44 processos, por sua vez, são descritos em termos de três conjuntos de informações: As entradas, as ferramentas e as saídas resultantes.

Exemplificando, o primeiro processo, denominado “Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto”, tem como saída o próprio Termo de Abertura. A aplicação de todos os processos permitiria, segundo a visão do documento, que o projeto seja concebido, planejado, executado, controlado e encerrado segundo um conjunto de melhores práticas e metodologias.

3. Enredo (ou Metodologia)

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se quanto aos fins como explicativa, com o objetivo de além de registrar, analisar e interpretar os fenômenos estudados. Quanto aos meios, tratou-se de pesquisa bibliográfica e de campo.

3.2 Coleta e tratamento dos dados

Aplicou-se o método de entrevista não-estruturada, abordando o tema gerenciamento de um desfile e semi-estruturada, materializada através de um roteiro com nove perguntas, uma para cada área de conhecimento do Guia PMBOK. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, por meio de análise de conteúdo e análise de discurso.

Através de ampla pesquisa bibliográfica, contextualizamos os primórdios do carnaval, avançando posteriormente para o momento histórico de criação das escolas de samba. Como parte do quadro teórico de referência, analisamos o estudo organizado por Prestes-Filho *et al* (2007) que explora os elos da Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval e de dois trabalhos de mestrado, que tratam respectivamente da identificação de aspectos da cultura brasileira presentes em um barracão e do processo de qualidade total envolvido na confecção de um desfile.

Os diferentes processos gerenciais contidos no PMBOK são utilizados como referência para o agrupamento das atividades que já compõe o esforço para a elaboração de um desfile, identificados nas entrevistas.

3.3 Delimitação do estudo seleção dos sujeitos

Fundamentalmente a pesquisa relaciona dois tópicos principais: a teoria de Gerenciamento de Projetos, através do Guia PMBOK e uma Escola de Samba do Rio de Janeiro.

A seleção dos sujeitos que compuseram a amostra da pesquisa foi efetuada pelo critério da acessibilidade. Inicialmente, foram entrevistados alguns membros da Liga das Escolas de Samba - LIESA, notadamente o seu Diretor Cultural, na sede da instituição, e o responsável pela produção de carnaval da Rede Globo de Televisão, em sua casa, que forneceram informações gerais sobre o segmento. A estes, aplicou-se o método de entrevista não-estruturada e foi solicitada a indicação de uma Escola de Samba para a aplicação da entrevista.

Foi estabelecido o contato com a Escola indicada pela LIESA, mas por questões de agenda, não foi possível realizar a entrevista em tempo hábil para o estudo. A Escola indicada pela produção de carnaval da Rede Globo foi o Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel, foco, portanto, deste estudo.

A entrevista com o Conselho de Carnaval desta Escola foi realizada na Cidade do Samba, dentro do seu barracão.

4. Samba-enredo (ou discussão: o caso do G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel)

“Valeu Zumbi, o grito forte dos Palmares, que correu terras céus e mares influenciando a abolição. Zumbi valeu. Hoje a Vila é Kizomba, é batuque, canto e dança, jongo e maracatu”^{ix}

4.1 Histórico G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel^x

O Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Vila Isabel foi fundado no dia 04 de abril de 1946, por Antonio Fernandes da Silveira, popularmente conhecido como "Seu" China.

Em 1947, seu primeiro desfile, a Escola desfilou com o enredo *De Escrava à Rainha*, tendo apenas cem componentes: 27 ritmistas, 13 baianas e mais 50 pessoas, sendo, algumas delas, da diretoria.

No carnaval de 2006, a Unidos de Vila Isabel conseguiu o seu segundo campeonato. O enredo "Soy Loco por ti, América": a vila canta a latinidade, do historiador Alex Varela e do carnavalesco Alexandre Louzada, financiada pela empresa de petróleo venezuelana PDVSA, foi um grande sucesso na Marquês de Sapucaí, contagiando a todos.

Atualmente é considerada uma Escola extremamente competitiva, tendo alcançado bons resultados nos últimos carnavais.

Como Enredo em 2009, a Vila terá O Centenário do Theatro Municipal do Rio de Janeiro, que abordará aspectos históricos e culturais, como as primeiras óperas, a criação do corpo de baile e da orquestra, encenações teatrais marcantes e os primeiros bailes de carnaval.

4.2 Aspectos gerais da análise

As escolas estratégicas de estudos organizacionais criaram os conceitos de missão e visão das organizações, como elementos emblemáticos, definidores da cultura e da estrutura. As escolas de samba não possuem esses construtos definidos e formalizados, como também sua arquitetura organizacional não se enquadra nos principais modelos existentes, o que será detalhado neste item.

A exemplo de qualquer atividade organizada, uma escola de samba demanda a divisão do trabalho e a execução e coordenação das atividades. Segundo Mintzberg (2003, p.13) “Os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização”. Ele afirma que “o design de uma estrutura organizacional eficaz parece envolver a consideração de apenas algumas configurações básicas”. Mintzberg divide a estrutura de uma empresa em cinco partes: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessorias de apoio. Três delas estão presentes na estrutura das escolas de samba.

Na revisão bibliográfica não foram localizadas referências às estruturas organizacionais formais das escolas de samba, e mesmo as leituras de arranjos não convencionais de projetos são escassas (WESTPHAL et al, 2007). Moraes (1996) no estudo das práticas de gestão no barracão de uma escola de samba, e Palmeira (1996) ao estudar as práticas de qualidade nas escolas de samba apresentam um esboço de estrutura, com quatro grandes setores: A diretoria, as alas, o barracão e a quadra. Esses quatro elementos possuem configurações, objetivos e naturezas totalmente diversas.

A diretoria conduz a escola, toma as grandes decisões e conduz todo o projeto. Tanto Cabral (1996) quanto Moraes (1996) mencionam o tamanho das diretorias, isto é a aparente grande quantidade de pessoas na cúpula estratégica. São diretores, presidentes, patronos, conselhos deliberativos, com algum grau de poder decisório. Talvez essa não seja uma característica exclusiva das escolas de samba, mas das empresas privadas brasileiras, como explica Bethlem (1999, p. 157) ao investigar as estruturas das grandes empresas nacionais e compará-las às empresas norte-americanas: “As empresas brasileiras, na data da pesquisa apresentavam macrocefalia, ou seja, tinham suas direções de topo superdimensionadas”.

O barracão é o núcleo operacional, o “chão de fábrica” da escola de samba. A construção da Cidade do Samba, em 2005, na zona portuária do Rio, dignificou este espaço, dedicado à fabricação, com setores de ferragem, carpintaria, adereços, costura, chapelaria, escultura, almoxarifado e cozinha (MORAES, 1996). As escolas contam com administradores do barracão, e nos seis meses anteriores ao carnaval o ambiente é de fábrica, onde o escopo é a execução do projeto escolhido. Segundo Moraes (1996, p.75):

“O barracão também é ambíguo em sua essência. Ao mesmo tempo em que inova em sua estrutura organizacional, como visto, engendra o que há de mais tradicional - a patronagem. Seu belo esplendor está vinculado a toda a sordidez dos escusos negócios do jogo do bicho. Este vínculo não parece envergonhar nenhum de seus participantes. Há mesmo uma certa ironia ‘Macunaímica’, da condição de presidiário do patrono Luizinho Drummond”.

Até o dia do desfile as alas representam o elemento virtual da estrutura, posto que não existem fisicamente, mas sim estão dispersas nas residências de seus presidentes, nos ateliês terceirizados, responsáveis pela confecção de milhares de fantasias. A administração das alas

é de responsabilidade de seus respectivos presidentes, os quais são escolhidos pelo presidente da Escola, na prática secular iniciada com as concessões das capitânicas hereditárias no Brasil Colônia. Existem alas comandadas há mais de três décadas pelo mesmo presidente, outras são heranças de família, mas a “concessão” pode ser cassada em justificativas, o que já gerou inúmeros casos de conflito. A venda, fabricação e distribuição das fantasias, bem como a administração dos recursos de responsabilidade exclusiva de seus presidentes. Ao longo do ano, com a venda das fantasias e formação das alas, o virtual vai se tornando real nos ensaios técnicos, e a atividade se consubstancia durante o desfile. Por pouco mais de três horas, incluídas a concentração e o desfile propriamente dito as equipes de cada ala se juntam fisicamente, em apenas um único encontro anual.

O último elemento da escola, a quadra, representa o espaço físico compartilhado, o local das festas, shows, premiações, ensaios. A quadra, enquanto “casa de shows” representa uma fonte de recursos para a organização, possuindo então características diversas dos demais setores: Logística de suprimentos, segurança, áreas reservadas para clientes “VIP’s”, palco, camarins e setores de apoio.

O projeto de um desfile de Carnaval, portanto é o resultado da ação organizacional de quatro elementos distintos, dispersos espacial e temporalmente, submetidos a estruturas de poder e de gestão distintas, mas alinhados a um mesmo objetivo, o de fazer o melhor carnaval.

4.3. Aspectos específicos da análise

Todos os entrevistados, antes de serem iniciadas as proposições referentes às nove áreas do Guia PMBOK, foram indagados sobre o que entendiam por projeto e se sob este entendimento, assumiam que o desfile é um projeto. O resultado foi unânime: todos têm a noção da definição básica de projeto: sempre se remetiam ao fato de que um desfile tem início, meio e fim e que conta com recursos escassos e determinados, sendo o tempo de duração o mais citado e temido.

A seguir serão apresentadas as principais conclusões, baseadas nas entrevistas.

5. Desfile (ou O G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel sob as nove áreas de conhecimento do Guia PMBOK

“Ensaiei meu samba o ano inteiro, comprei surdo e tamborim. Gastei tudo em fantasia, era só o que eu queria e ela jurou desfilar pra mim”^{xi}

5.1. Cúpula estratégica

A Unidos de Vila Isabel apresenta indícios de macrocefalia na sua estrutura formal. Encabeçado pelo presidente da Escola, seguem-se um vice-presidente executivo, um Superintendente geral, um Assessor e 17 Diretores, responsáveis pelos setores de Carnaval; Ateliê; Barracão; Finanças; Secretaria; Harmonia; Cultural; Jurídico; Alas da comunidade; Ala jovem; Alas das Baianas e Departamento Feminino; Segurança e Controle do patrimônio; Patrimônio; Ala das Crianças; Destaques; Quadra e Eventos.

O projeto carnaval, no entanto é gerenciado por um grupo de cinco pessoas: o Presidente, Vice-presidente, Superintendente, Diretor de Carnaval e a Diretora de Ateliê.

A escola de samba é administrada como uma empresa, e tem estrutura formal, ainda que esta tenha sido apresentada “no ar” para o pesquisador. Ficou claro que o projeto Carnaval tem dois grandes componentes, que seriam então a base para elaboração de uma EAP – estrutura analítica de projeto:

- Projeto artístico, de responsabilidade do Carnavalesco;
- Projeto técnico, de responsabilidade do Diretor de Carnaval.

Os espaços físicos disponíveis para o projeto são a quadra e o barracão. A quadra serve como local destinado ao público externo, laboratório de ensaios, espaço de confraternização. A quadra da Unidos de Vila Isabel foi incluída nos “1000 lugares que você deve visitar antes de morrer”, publicação da *National Geographic*.

No barracão funcionam as linhas de produção de carros alegóricos, fantasias de destaques, bateria, comissão de frente e protótipos das alas. Depois de testadas, as fantasias das alas são produzidas em inúmeros ateliês de criação, sob a responsabilidade do presidente da cada ala.

O núcleo operacional (MINTZBERG, 2003) está presente no barracão: ferragens, madeira, pintura, mecânica, fibra e adereçagem são elementos da linha de produção.

A estrutura do barracão conta com um administrador (“provedor”, nas palavras do Diretor de Carnaval) cuja principal função é prover as condições de trabalho para a linha de produção, que não deve sofrer descontinuidades.

5.2. Escopo

A definição do enredo é feita pela comissão de carnaval, com a presença do Carnavalesco. Decidido o tema, o carnavalesco tem cerca de dois meses para elaborar o projeto do desfile, com o detalhamento do enredo, carros alegóricos, fantasias, comissão de frente, entre outros. É a concepção do desfile, atividade criativa por excelência, onde o carnavalesco vai criar a “ópera de rua”, e submetê-la à comissão de carnaval. A comissão, por sua vez, irá verificar a viabilidade técnica do desfile proposto, o orçamento, e poderá solicitar ajustes ao carnavalesco, em função da análise feita.

5.3. Pessoas

A seleção de pessoas é dada com base na capacitação e experiência prévia dos pretendentes, que são entrevistados pela Diretora de Ateliê, ou seja, trabalha-se com padronização das habilidades ou das entradas (MINTZBERG, 2003). A maior parte da equipe é constituída por funcionários fixos “com carteira assinada”, mas existem também os “terceirizados”, contratados por empreitada.

Um aspecto importante é o do comprometimento e das ligações emocionais com a Escola. O diretor de Carnaval deixa claro que muitos integrantes da equipe são contratados, ou seja, não são “torcedores” da Escola desde crianças. A equipe do projeto caracteriza-se então pela multiplicidade de papéis, fato comum nos projetos contemporâneos. Alguns são torcedores da escola, outros são contratados, alguns trabalham por tarefas, mas, segundo ele, o Conselho de Carnaval busca o comprometimento de toda a equipe com o resultado. Segundo ele, ao comparar a sua situação, de contratado, com a do Superintendente: “Eu sou profissional do carnaval, sou contratado, o Evandro (Vice-Presidente Executivo) é Vila Isabel doente. Ambos temos o comprometimento com o carnaval, que vale para tudo que você faz na vida. É uma situação parecida com os jogadores de futebol atuais”.

A percepção na Unidos de Vila Isabel é que as escolas cresceram e se profissionalizaram muito rapidamente nos últimos anos, o que levou a uma relativa escassez de mão de obra qualificada. O Diretor de Carnaval não acredita, no entanto que os cursos de Carnaval^{xiii} sejam capazes de proverem mão de obra para os barracões. Pois, para ele a universidade do carnaval é o barracão.

5.4. Qualidade

Segundo o diretor de carnaval, a preocupação com a qualidade se expressa na aprendizagem contínua, fruto das soluções dadas aos problemas de cada ano. Ele cita os problemas com uma alegoria no carnaval de 2008, que vão provocar mudanças no próximo ano. “O grande mistério é você ter malandragem suficiente para usar na sua escola”.

A busca pela qualidade se consubstancia na busca do título, pois além dos prêmios em dinheiro e da exposição na mídia, a qualidade desperta a atenção de potenciais patrocinadores.

5.5. Custo

Informações estratégicas relativas a destinação dos recursos não foram disponibilizadas nas entrevistas. No entanto, soubemos que a Unidos de Vila Isabel recebe recursos dos Governos Municipal e Estadual, da Liesa, da Rede Globo, e de eventuais patrocinadores. A escola não costuma buscar recursos pela Lei Rouanet (apesar de tê-la aprovada em aproximadamente R\$ 3 milhões) devido às exigências feitas para a captação.

A busca do patrocínio não pode inviabilizar o enredo, pois não adianta receber recursos de patrocinadores se a escola perder competitividade na disputa do título. Quanto ao controle de custos durante o projeto, foi mais uma vez enfatizada a estrutura dual, com a responsabilidade técnica do diretor de carnaval e a responsabilidade artística do carnavalesco. Ambos têm orçamento e acompanham os custos ao longo do ano. “Se houver desequilíbrio entre as duas áreas a escola não ganha o carnaval, então precisa de integração entre os dois, o tempo todo”.

5.6. Comunicação

Durante a execução do projeto, a comissão de carnaval está em contato quase que direto; todos recebem rádios e celulares, e existe uma sala de planejamento, controle e andamento do carnaval, local onde as entrevistas foram realizadas. São realizadas reuniões semanais, todas as terças-feiras na quadra da escola, com todos os responsáveis pelas diversas equipes.

5.7. Riscos

O Diretor de Carnaval exemplificou um fato ocorrido este ano, que exprime um dos maiores riscos do desfile: a quebra de um carro. “O carro quebrou, entupiu uma mangueira, depois de todos os testes que fizemos. Nós rodamos com todos eles antes do carnaval, mas no dia surgiu um problema. Temos um mecânico, temos um engenheiro, e temos que acreditar nos profissionais que dispomos”. Nesse ponto percebe-se claramente o tom de desapontamento no discurso do diretor. O seu desabafo diplomático encerra certa mágoa com sua própria equipe, e mostra que certos imprevistos ocorrem mesmo depois de medidas preventivas tomadas pela Escola. “Aqui é uma família, rimos e choramos juntos. E este ano doeu muito”.

Quanto ao dia do desfile, fica claro que nesse momento o comando é único, de responsabilidade do Diretor de Carnaval. “os outros todos são cumpridores de ordens”. Nesse dia não há espaço para improvisos, espera-se que cada presidente de ala, cada diretor de harmonia, cada empurrador de carro, cada destaque, e todos os foliões cumpram as determinações.

Alguns aspectos merecem atenção nos dias que antecedem o desfile. Foi citado o estado de saúde do intérprete do samba enredo, que deve se preservar para não perder a voz, e mencionou-se também a preocupação com a coreografia da comissão de frente.

5.8. Tempo

Não existe um cronograma formal de atividades do projeto, mas sabe-se, em função dos anos anteriores, quando cada parte do projeto deve ocorrer. Espera-se a definição do carnavalesco acerca do enredo para o final do mês de maio, mas são permitidas algumas variações neste e em outros prazos. Percebe-se aqui como a periodicidade anual do projeto foi estabelecendo uma seqüência “natural” da atividades, o que torna dispensáveis cronogramas detalhados e listas de atividades com datas rígidas para sua execução.

5.9. Aquisições

A escola tem um setor de compras, dentro do Departamento Financeiro. Cabe a ele fazer cotações, estabelecer canais de importações. Um dos problemas, que se reflete no risco é o da aquisição de determinados materiais importados, que algumas vezes são disputados por outras escolas concorrentes.

O Diretor de Carnaval afirma que 99% da população não têm a menor idéia da complexidade que é organizar um desfile de carnaval no grupo especial do Rio de Janeiro. E conclui com a palavra chave para gerenciamento do projeto: jogo de cintura (sic). “São pessoas de diferentes origens, desde o cônsul até o cara mais primário. Temos que escutar todos e falar as linguagens que todos entendam”.

6. Apuração (ou Conclusões)

“Carnaval é um conjunto de obra, uma ópera de rua, que só funciona porque é um conjunto”
(Ricardo Fernandes, diretor de carnaval do G.R.E.S. Unidos de Vila Isabel)

A impressão inicial que os pesquisadores tinham sobre a Escola enquanto uma estrutura empresarial, baseada fortemente na organização por projetos foi confirmada ao longo das entrevistas e da pesquisa bibliográfica. Todavia, apesar da aparente profissionalização, a estrutura organizacional da Escola estudada tem fortes traços de informalidade.

Quando existe, o mapeamento de processos é frágil em todas as áreas, excetuando-se alguns setores como a montagem da infra-estrutura dos carros alegóricos, encarados pelo Diretor de Carnaval como uma linha de produção nos moldes automobilísticos. Há uma preocupação latente em não cercear a criatividade das pessoas. Ao comentar sobre a elaboração dos protótipos das fantasias, o Vice-Presidente Executivo (integrante do Conselho de Carnaval), afirmou que o momento da criação é sagrado e que cada profissional tem o seu espaço para criar e propor antes de apresentar ao grupo, que fará de maneira coletiva o julgamento acerca da criação.

O gerenciamento do conhecimento é feito de maneira tácita. Indagados sobre o que aconteceria com a Escola caso todo o Conselho de Carnaval fosse substituído, os membros do Conselho de Carnaval titubearam, afirmando não garantir que a qualidade pudesse ser mantida. Não identificamos instrumentos ou processos de trabalho voltados para este tipo de gerenciamento. Em contraposição, um aspecto é tido como elemento-chave para o bom funcionamento da estrutura: a confiança nos profissionais. Ficou evidente que a maior preocupação não reside nos processos, mas nas pessoas, nas suas contribuições individuais, nos seus diferenciados níveis de comprometimento, solidariedade, competência e criatividade.

A qualidade não é um resultado exclusivo de processos rígidos e de trabalhos individuais, mas sim de diretrizes e da cooperação entre os integrantes.

Observou-se que apesar de o estilo de gestão seguir características do Gerenciamento de Projetos, em relação às melhores práticas consideradas neste estudo – o Guia PMBOK-

ainda existem desvios consideráveis (forma de contratação de pessoas, acompanhamento de cronograma, padrões de qualidade, gerenciamento de riscos e aquisições). Muito embora isso não signifique que dentro do objetivo final do projeto desfile (ganhar o carnaval) a Escola seja ineficaz se não seguir estes padrões. Os elementos apresentados apontam o contrário, visto que a Escola vem apresentando melhoras significativas nos seus resultados e fortalecendo o grupo que hoje compõem as posições de destaque dentro da Agremiação.

Neste sentido, acreditamos que a principal contribuição teórica e gerencial desta pesquisa seja exatamente a constatação da necessidade do estabelecimento de melhores práticas baseadas em elementos da cultura brasileira, de maneira especial em arranjos não convencionais.

Com o nível de profissionalização crescente, pode-se inferir que muitas práticas empresariais continuarão sendo adotadas em diferentes áreas de atuação das Escolas de Samba, principalmente no Rio de Janeiro, onde a preocupação em termos de políticas públicas não abarca apenas as Escolas, mas toda a Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval. Entretanto, ficou clara a parcimônia neste “aparelhamento”, fato comprovado nas falas dos entrevistados que em diversos momentos falavam da importância dos diferenciais de suas Escolas, de como era fundamental fortalecê-los para obter êxito. O grande receio é que por não saber exatamente quais são esses diferenciais, que determinadas práticas de gestão possam enfraquecê-los. Neste caso, remontando à analogia com o futebol evocada pelo Diretor de Carnaval, “em time que está ganhando não se mexe, muito”. Ou em outras palavras, que se intensifique a busca por *best practices* em português e de preferência com samba no pé.

7. Referências bibliográficas

ARAÚJO, Hiram. **Carnaval: seis milênios de história**. Rio de Janeiro: Gryphus, 2003

_____; MACHADO, J. G. **Memória do carnaval**. Rio de Janeiro: Riotur, 1991.

BETHLEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CABRAL, Sérgio. **As escolas de samba: o que, quem, como, quando, e por que**. Rio de Janeiro, Graphos Industrial Gráfico, 1974.

_____. **As escolas de samba do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Lumiar Editora, 1996.

CAVALCANTI, Maria Laura V. de Castro. **Carnaval carioca: dos bastidores ao desfile**. Rio de Janeiro: Funarte: UFRJ, 1994.

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, Malandros e Heróis: Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1990.

DIETRICH, P. *Mechanisms for Inter-Project Integration – Empirical Analysis in Program Context*. **Project Management Journal**, v.37, n.3, p. 49-61, aug 2006.

DVIR, D.; et al. *Project and Project Managers: The relationship between Project Manager's personality, project types, and project success*. **Project management Journal**, v. 37, n. 5, p 36-48, dec 2006.

FERNANDES, Nelson da Nóbrega. **Escolas de samba: sujeitos celebrantes e objetos celebrados (Rio de Janeiro, 1928-1949)**. Rio de Janeiro: Memória Carioca, 2001 153 p.

GOLDWASSER, Maria Julia. **O palácio do samba: estudo antropológico da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1975.

JUGDEV, K. *Trough the looking glass: Examining theory development in Project management with the resource-based view lens.* **Project Management Journal**, vol 35, n 3, p 15-26, sep 2004.

KERZNER, H. **Strategic Planning for project management using a Project Management Maturity Model.** New York: Wiley, 2001.

LEYBOURNE, S. *The changing bias of Project Management Research: A consideration of the literature and an application of extant theory.* **Project management Journal**, v,38, n. 1, p. 61-73, mar 2007.

MARTINSUO, M.; *et al.* **Project-based Management as an Organizational Innovation: Drivers, Changes, and Benefits of adopting Project-Management based management.** **Project Management Journal**, v. 37, n.3, p. 87-97, aug 2006.

MELO, L.J.; REGO, M.L. Conselho de Carnaval do GRES Unidos de Vila Isabel: depoimento [abr. 2008]. Entrevistador: Leonardo Melo. Rio de Janeiro: Cidade do Samba, 2008. Gravação digital (120 min), estéreo.

MEREDITH, J; MANTEL, S. **Project Management: A managerial approach.** New York, John Wiley, 5th edition, 2003.

MINTZBERG, H. **Construindo organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, A. **Festa, trabalho e Lucro.** Locus, p. 24-31, 2008

MORAES, Eneida. **História do Carnaval Carioca.** Edição revista e atualizada por Haroldo Costa. Rio de Janeiro: Record, 1987.

MORAES, Cintia. **A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz.** Dissertação de Mestrado. PUC-Rio, 1996.

MULLALY, M. *Longitudinal Analysis of Project Management Maturity.* **Project Management Journal**, v.37, n.3. p. 62-73, aug 2006.

PALMEIRA, PEDRO. **A qualidade do samba: um estudo da organização do trabalho no barracão da escola de samba Imperatriz Leopoldinense à luz dos conceitos da gestão pela qualidade total.** Dissertação de Mestrado. PUC-Rio, 1996.

PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da Administração.** São Paulo: Ed. Harbra, 1993.

PRESTES-FILHO, L.C; *et al.* **Relatório Técnico do Estudo da Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval.** Rio de Janeiro, 2005. Estudo encomendado pelo SEBRAE/RJ em parceria com a Associação Comercial do Rio de Janeiro.

PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos- Guia PMBOK.** Newton Square, *Project Management Institute* (PMI), 2004, 3^a. edição.

RICHMOND, A.; SKITMORE, M. Stress and coping: A study of Project managers in a large ICT organization. **Project management Journal**, vol. 37, n.5, p.5-16, dec 2006.

RIOTUR, Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S.A. **Memória do Carnaval.** Rio de Janeiro: Oficina do livro, 1991.

SEBE, Jose Carlos. **Carnaval, carnavais.** São Paulo: Atica, 1986. 96p. ; (Princípios ; 65)

WESTPHAL, F; *et al.* Processos de gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas de Desenvolvimento de Softwares Originadas em Incubadoras de Base Tecnológica. In: **Anais do XXXI Enanpad- Encontro Nacional da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

ⁱ PETERS (1993, p.20)

-
- ⁱⁱ Para o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Governo Britânico (2006), “indústria criativa é aquela indústria que tem origem na criatividade, habilidade e talento individual e que tem um potencial de crescimento econômico e de criação de empregos através da exploração da propriedade intelectual”. Disponível em Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura: <http://www.cult.ufba.br/maisdefinicoes/INDUSTRIACRIATIVA.pdf>. Acesso: 23 de abril de 2008.
- ⁱⁱⁱ MACHADO (2000, p.XVI)
- ^{iv} De acordo com RIOTUR(2001), a Praça Onze era o local aonde “as populações mais pobres de brancos, negros e mestiços chegados dos engenhos da Bahia e de Minas e também os estivadores do cãs do porto e ainda mais os despejados dos prédios demolidos no centro, pelas obras de Pereira Passos, toda essa gente, enfim, foi migrando para a Cidade Nova e arredores da Praça. (...) surgiu desde logo uma vida boêmia e musical de classe média baixa”.
- ^v Leonel Brizola era então governador. À frente do projeto estava o professor e antropólogo Darcy Ribeiro, secretário de cultura na ocasião (CAVALCANTI, 1995)
- ^{vi} PRESTES-FILHO *et al*, (2007)
- ^{vii} Estudo da Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval
- ^{viii} MELO, L.J. e REGO, M.L (2008)
- ^{ix} Kizomba, Festa da Raça. Carnaval de 1988, quando a Unidos de Vila Isabel foi, pela primeira vez, campeã do Grupo Especial
- ^x GRES Vila Isabel. (s.d.). Acesso em 2 de abril de 2008, informações disponíveis integralmente e liberadas para uso em www.gresunidosdevilaisabel.com.br/
- ^{xi} Retalhos de Cetim, Benito di Paula
- ^{xii} Já existe um curso superior em Carnaval, na modalidade Tecnólogo, oferecido pela Universidade Estácio de Sá, no Rio de Janeiro.