



O CASO DA INDÚSTRIA CRIATIVA DO CARNAVAL SOB O ENFOQUE DO SODA (STRATEGIC OPTIONS DEVELOPMENT AND ANALYSIS)

Msc. Ailson Renan Santos Picanço

Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) – Unidade Parque Tecnológico
ailson.picanco@outlook.com

Msc. Adjame Alexandre Oliveira

Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA
Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, São José dos Campos-SP
adjame.alexandre@gmail.com

Dr. Mischel C.N. Belderrain

Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA
Engenharia Mecânica - Praça Marechal Eduardo Gomes, 50, São José dos Campos-SP
carmen@ita.br

Dr. Nissia Carvalho Rosa Bergiante

Universidade Federal Fluminense (UFF) – Instituto de Engenharia de Produção
R. Miguel de Frias, 9 - Icaraí, Niterói - RJ, 24220-900
nissiabergiante@id.uff.br

RESUMO

A indústria criativa do carnaval é um importante componente da economia das principais cidades do Brasil, em especial no Rio de Janeiro. As atividades desenvolvidas pelas agremiações carnavalescas para a obtenção de resultados positivos no desfile de carnaval envolvem interações complexas entre múltiplos agentes, como os profissionais da área (carnavalescos), o público e a mídia especializada, entre outros. O objetivo do presente artigo é estruturar e analisar a indústria criativa do carnaval para compreender de forma sistematizada as principais nuances de projeto, construção e planejamento dos desfiles pela indústria, utilizando o método SODA (*Strategic Options Development and Analysis*). A construção e a análise dos mapas SODA revelaram quais são as questões fundamentais que devem ser levadas em consideração para o processo de tomada de decisão, com destaque para a escolha de profissionais, a interdependência entre os quesitos de julgamento, a importância da gestão de riscos para o espetáculo e o impacto da escolha da temática para o sucesso do projeto.

PALAVRAS CHAVE. Métodos de estruturação de problemas. Indústria do carnaval. SODA.

ABSTRACT

A creative carnival industry is an important component of the economy of major cities in Brazil, especially in Rio de Janeiro. As activities developed by carnival agencies to obtain positive results in the carnival parade involve complex interactions between correspondence agents, such as professionals in the area (carnival), the public and the specialized media, among others. The objective of this article is to structure and analyze the creative industry of the carnival for the knowledge of the systematized form as main nuances of design, construction and planning of the industry disfigurements, using the SODA (Strategic Options Development and Analysis) method. A construction and analysis of the SODA maps revealed which are key issues that must be taken into account in the decision-making process, highlighting a choice of professionals, an interdependence between the questions of judgment, the importance of risk management for the spectacle and impact of choosing the theme for the success of the project.

KEYWORDS. Methods of structuring problems. Carnival's Industry. SODA.



1. Introdução

No Brasil, os festejos de carnaval são atividades culturais tradicionais, em especial na cidade do Rio de Janeiro, onde a folia se desenvolveu de forma mais acentuada e adquiriu contornos de um grande evento [Prestes Filho 2009]. No âmbito das escolas de samba, o evento cultural transformou-se em importante fonte de recursos, movimentando a economia da cidade com o turismo e outras atividades relacionadas à festa [Boschi e Buarque 2007].

O carnaval das escolas de samba se desenvolveu a ponto de se transformar em uma relevante indústria local, geradora de emprego e renda em níveis significativos. Vale ressaltar que o carnaval se insere na chamada indústria criativa (ou do entretenimento), designação que foi concebida para caracterizar setores da atividade econômica em que a criatividade e a aplicação de manifestações culturais são dimensões fundamentais para o desenvolvimento do negócio. Hoje, a indústria criativa responde a demandas globais e contribui para o crescimento econômico, em um contexto dinâmico que caracteriza uma nova economia [Boccella e Salerno 2016].

A indústria criativa desenvolve atividades relacionadas ao cinema, à música, ao teatro e às artes plásticas e tem profundo impacto em áreas como tecnologia, mídia, cultura e consumo, relacionando-se de forma direta com as tradicionais indústrias de transformação e de serviços na busca de apoio para a realização de suas tarefas [Bendassolli et al. 2009], [Hanson 2012].

Anualmente, somente na cidade do Rio de Janeiro, o carnaval movimenta cerca de 3 bilhões de reais na economia local, com investimentos da ordem de 1,2 bilhão de reais, atrai 1,3 milhão de turistas, gera 13 mil empregos diretos e mais de 200 mil indiretos alocados na cadeia de produtos e serviços demandados para a execução da festa [EBC – Agência Brasil 2017].

A percepção dos objetivos da indústria do carnaval com operação sob projetos é um problema de elevada complexidade, uma vez que os diferentes atores que nela intervêm (agregações, governo, público, transmissão de TV, imprensa, etc.) têm expectativas e visões diversas e muitas vezes conflitantes. Ademais, há um elevado nível de incerteza que reflete os riscos inerentes à condução dos projetos até a execução do espetáculo no carnaval.

Os projetos são desenvolvidos de 8 a 10 meses cujas ações e decisões durante o desenvolvimento podem impactar na construção do carnaval. Apesar do projeto se materializar durante um dia apenas, ele apresenta elevada complexidade. Por se tratar de um projeto de raízes artísticas, a subjetividade e a motivação das comunidades de samba, são fatores de risco sob diferentes perspectivas, tanto em relação à afinidade do projeto com a bagagem cultural da agremiação, quanto a capacidade de gerar receitas durante todo o ano.

Assim, o objetivo do presente artigo é, estruturar o problema complexo de tomada de decisões de modo a identificar as principais opções estratégicas disponíveis e potencializar o resultado final da indústria criativa do carnaval utilizando o método SODA (Strategic Options Development and Analysis).

A partir da construção dos mapas SODA espera-se que sejam esclarecidas as questões que devem ser enfrentadas pelas agremiações para que se obtenha, ao final, um resultado que permita aferir e compreender de forma sistematizada as principais nuances de projeto, construção e planejamento dos desfiles pela indústria do carnaval. Estas questões, pela complexidade inerente ao problema, são naturalmente opacas e mal definidas. Nas duas seções seguintes trata-se da base teórica da Estruturação de problemas complexos e o Método SODA

2. Estruturação de problemas complexos

A delimitação do escopo de atuação da Pesquisa Operacional (*Operation Research* - OR) não é um problema que converge para uma resposta simples [Vidal 2005]. Em essência, a OR pode ser entendida como a aplicação de métodos científicos que auxiliam o processo de tomada de decisão, o que é uma conceituação ampla demais e pouco elucidativa [Henao e Franco 2016], [Ormerod 2013].

A OR nasceu durante a Segunda Guerra Mundial, oportunidade em que métodos e modelos matemáticos foram empregados para subsidiar a formulação de estratégias de guerra, a exemplo de problemas relacionados à definição de rotas, à estruturação de cadeias de suprimento e à alocação de pessoal. Mais tarde, muitas dessas ferramentas foram incorporadas ao ambiente



corporativo e os métodos de OR foram largamente aplicados aos problemas relacionados com o desenvolvimento da indústria da informática [Sinisuka e Nugraha 2013], [Vidal 2005].

As diferentes metodologias e ferramentas da Pesquisa Operacional são selecionadas e definidas com base nas características fundamentais do problema abordado. Nesse quadro, para cada situação problemática existe uma metodologia, quantitativa ou qualitativa, que é mais adequada para a tarefa de apoio ao processo de tomada de decisão. Normalmente, a Pesquisa Operacional envolve duas etapas sequenciais: (1) modelagem e estruturação dos problemas e; (2) utilização de ferramentas matemáticas e computacionais para a solução ou análise dos problemas estruturados [Ormerod 2013], [Vidal 2005].

As bases clássicas da Pesquisa Operacional partem do pressuposto que o problema sob análise é bem estruturado, o que significa que a questão subjacente pode ser descrita com objetividade e precisão. Entretanto, o mundo real é bem mais complexo que essa concepção simplista, com situações problemáticas desestruturadas, com elevado grau de subjetividade e riscos intrínsecos, onde a abordagem clássica de OR (também chamada de *hard*) não é eficiente e nem sequer adequada. Para o atendimento desses casos que não se encaixam no modelo canônico, foram concebidas metodologias diferentes que partem da necessidade de estruturação e modelagem de problemas complexos, que fazem parte da chamada OR *soft* [Ackermann 2012], [Ormerod 2013].

Os chamados “Métodos de Estruturação de Problemas” (*Problem Structuring Methods - PSM*) têm sido um dos focos de desenvolvimento da OR *soft* e possibilitaram uma ampliação de seus limites analíticos com a inclusão de problemas que envolvem subjetividade, múltiplas perspectivas, objetivos conflitantes, múltiplos *stakeholders* e incertezas [Rosenhead 2006].

O modelo de intervenção também tem se modificado com as sucessivas alterações que a área de OR vem experimentando, em um processo paulatino de substituição do especialista pela figura do facilitador. São abordagens bem distintas: na OR *hard*, o problema é descrito de forma objetiva e bem definida e as intervenções são desenvolvidas com o emprego de métodos quantitativos; já na OR *soft*, assume-se que os problemas são resultados de interações sociais complexas que só podem ser abordados por intervenções concebidas com base em elementos próprios desse meio social. Assim, a OR *soft* é uma filosofia eminentemente participativa e inclusiva, com uma orientação para o atingimento de respostas consensuais e viáveis, e não necessariamente respostas ótimas concebidas sob uma perspectiva objetiva [Franco e Montibeller 2010].

3. Método SODA

O método SODA (*Strategic Options Development and Analysis*) tem como objetivo estruturar, compreender e identificar problemas caracterizados por incertezas, complexidades, ambiguidades e subjetividades que não podem ser abordados por métodos quantitativos [Eden e Huxham 1988]. Nessa ordem de ideias, o SODA é um método de estruturação de problemas adequado a situações complexas marcadas pela multiplicidade de perspectivas individuais que encerram conhecimentos informais carregados de potenciais ambiguidades e subjetividades [Eden e Ackermann 2001^a], [Eden 2004].

A ferramenta básica do método SODA é o mapeamento cognitivo, que proporciona a facilitação do processo de comunicação entre os tomadores de decisão na medida em que auxilia a exposição de seus diferentes pontos de vista acerca da situação problemática, o que propicia o desenho de soluções consensuais e o comprometimento dos envolvidos com as ações necessárias para a implementação dessas soluções.

O mapeamento cognitivo pode ser realizado por meio de entrevistas ou pela análise de documentos e deve ser focado na explicitação e na eventual eliminação das ambiguidades próprias da situação problemática, de modo que seja viabilizada uma visão clara do contexto, possibilitando a identificação de soluções potenciais [Eden e Ackermann 2001b].

Do mapeamento cognitivo é possível estabelecer relações hierárquicas entre os conceitos expressos pelos tomadores de decisão, de forma a identificar as relações funcionais (relações de meio/fim) entre os conceitos e, nesse esforço, as visões individuais dos tomadores de decisão são organizadas e as ambiguidades e contradições delas decorrentes são harmonizadas, com a internalização das informações pertinentes [Ackermann e Eden 2011]. O tratamento das



ambiguidades e das contradições é realizado por uma síntese das opiniões individuais que é levada a cabo pela fusão dos mapas cognitivos de cada um dos tomadores de decisão, propiciando uma visão global e rica da situação problemática em análise [Mingers e Rosenhead 2004].

O mapa SODA difere do mapa cognitivo em sua fundamentação teórica, uma vez que o mapa SODA tem como base a teoria dos construtos psicológicos [Kelly 1955], [Kelly 1991]. Os construtos psicológicos são elementos que representam o conhecimento informal dos tomadores de decisão e são construídos de forma a captar ambiguidades e contradições das declarações de cada envolvido. Os construtos propiciam a “eliminação” de ambiguidades e contradições por meio da incorporação das informações relativas a elas ao mapa, o que é realizado por meio da utilização dos chamados “polos opostos”, que são assertivas complementares que contrastam e esclarecem o contexto analisado [Eden et al. 1992], [Georgiou et al. 2010].

Após o registro de cada construto, é realizada a ligação causal entre eles, de forma que o mapa SODA passe a ter um sentido lógico e funcional e revele as relações hierárquicas, o que é feito por meio de setas marcadas ou não com um sinal negativo. Na ausência do sinal negativo, as relações funcionais se estabelecem entre os polos positivos e, na presença do sinal negativo, a relação representada opera-se entre o polo negativo do construto de saída e o polo positivo do construto de chegada [Georgiou et al. 2010].

É fundamental validar os mapas cognitivos construídos, o que é feito pela submissão dos mapas aos tomadores de decisão que participaram da elaboração de cada um deles, oportunidade em que devem ser corrigidas eventuais discrepâncias entre o que foi verbalizado pelo tomador de decisão e o que está lançado graficamente no mapa. Após a validação de todos os mapas individuais, deve ocorrer a reunião de todos eles em um mapa único, chamado mapa congregado, que por sua vez deve também ser validado pelos agentes [Ackermann e Eden 2001a].

Por fim, cumpridos todos os estágios e, conseqüentemente, esclarecidas as ambiguidades e subjetividades iniciais, obtém-se uma visão mais clara e completa da conjuntura investigada.

As relações lógicas sequenciais que ligam um conjunto de construtos de forma a definir relações de afinidade entre eles define um aglomerado, que também é chamado de *Cluster*, conceito que facilita a interpretação do mapa SODA, principalmente quando o mapa alcança grandes dimensões [Georgiou et al. 2010].

A análise lógica do mapa SODA centra-se nas relações funcionais de dependência entre os construtos, o que revela o papel estrutural que os construtos podem desempenhar. Pela análise lógica, os construtos podem ser classificados nas seguintes categorias: a) construtos cauda, que são causas primárias ou elementos precursores, e dos quais emanam relações sem receberem qualquer influência de outros construtos; b) construtos cabeça, que são as conseqüências ou efeitos finais dos construtos a eles ligados, e que recebem influências de outros construtos mas que não transmitem nenhuma relação para qualquer outro construto e; c) construtos opções estratégicas, que emanam influência imediata para construtos cabeça e que, nesse sentido, representam as condições que devem ser preenchidas e materializadas para o atingimento do resultado final encerrado pelo construto cabeça a ele relacionado. A análise quantitativa tem como parâmetro básico a relação entre os números de influências recebidas e transmitidas por cada construto e engloba as seguintes classes: a) construtos implosões, caracterizados pelo número relativamente alto de influência recebidas quando comparadas às influências transmitidas, e que são normalmente representativos de efeitos principais ou conseqüências; b) construtos explosões, caracterizados, de forma oposta, pelo número relativamente alto de influência transmitidas em comparação ao número de influências recebidas, e que são representativos de uma causa com potencial influência de diversos construtos em diferentes regiões do mapa SODA; e c) construtos dominantes, caracterizados pelo grande número de influências recebidas e transmitidas, e que são representativos de uma centralidade cognitiva percebida pelos tomadores de decisão e, nesse passo, revelam as questões mais relevantes da situação problemática [Georgiou 2010].

4. A complexidade da indústria do carnaval

A profissionalização do carnaval das escolas de samba é um fenômeno recente, que teve início na década de 1980, com o crescimento do espetáculo e sua utilização como veículo midiático.



Nessa época, o carnaval, apesar de contar com elevado aporte financeiro vindo do mecenato dos controladores do jogo do bicho, ainda era caracterizado pelo artesanato do ponto de vista de produção [Prestes Filho 2009], [Viscardi 2013].

Com o crescimento da festa e dos custos de produção, as escolas precisaram se profissionalizar. Em 2006 foi inaugurada a Cidade do Samba, que consolidou o processo de profissionalização do carnaval. Nessa esteira, as escolas precisaram ajustar seus sistemas contábeis para realizar a prestação de contas de recursos angariados tanto do Poder Público quanto da iniciativa privada [Lopes et al. 2009], [Viscardi 2013].

As escolas de samba são instituições não governamentais, sem fins lucrativos, de promoção social e cultural. O objetivo final de um projeto dessa natureza é a obtenção de resultado positivo no concurso de carnaval. Entretanto, as agremiações carnavalescas não são os únicos atores do carnaval. Com a profissionalização do espetáculo, surgiram novos atores, com diferentes objetivos e visões. Há os patrocinadores, que utilizam o carnaval como elemento de alavancagem de suas marcas e cujos objetivos não estão automaticamente alinhados com o compromisso cultural das escolas, dissonância que pode gerar um dilema que corriqueiramente eclode em torno dos enredos patrocinados: recursos financeiros *versus* enredos culturalmente consistentes. A transmissão de TV também tem seus objetivos próprios, ligados sobretudo à dinâmica do espetáculo, à necessidade de inovações e a aspectos que valorizam a apresentação das escolas, não como desfile, mas como espetáculo de entretenimento. Há também o fenômeno do julgamento que, por regulamento, funciona com base em um sistema de penalização dos erros e não em valorização dos acertos e das inovações (aspecto que não será tratado no presente trabalho, mas será devidamente abordado em trabalhos futuros). Por fim, na centralidade da tomada de decisões, estão os gestores e profissionais do carnaval que devem gerir as necessidades de cada agente e todos os riscos associados ao espetáculo.

5. Metodologia

5.1 Definição dos *Stakeholders*

A primeira questão que deve ser respondida antes da construção dos mapas individuais é a seguinte: quais *stakeholders* devem ser entrevistados? A seleção dos atores que serão entrevistados ou analisados de outra forma é fundamental para a construção dos mapas e, consequentemente, para a obtenção de um resultado útil.

A relevância dos *stakeholders* deve ser avaliada a partir de três aspectos fundamentais: grau de interesse, poder de decisão e impacto gerado ou sofrido [Ackermann e Eden 2011]. No presente trabalho, a aplicação desses fatores implicou a seleção dos seguintes atores: a) profissionais de carnaval; b) público de consumo contínuo; e c) imprensa especializada.

5.2 Realização de Entrevistas e/ou Análise de Documentos

Para os profissionais de carnaval, foram realizadas entrevistas com 3 carnavalescos e 2 diretores de carnaval, importantes profissionais na estruturação, condução e execução dos desfiles das escolas de samba. As entrevistas foram livres, onde 3 foram realizadas pessoalmente, com gravação e transcrição e 2 foram feitas por mídias digitais.

Para o público, foi realizada uma análise documental no principal fórum de debate de carnaval (Espaço Aberto – Site Galeria do Samba) e realizadas 5 entrevistas com sambistas que acompanham e vivem o espetáculo cultural há pelo menos 15 anos, que tem como perfil o acompanhamento da construção do espetáculo durante o ano, vivência nas quadras e disputas de samba e conhecimento dos critérios de julgamento e da bagagem cultural das agremiações. Por fim, para a imprensa especializada, foram entrevistados, por meio virtual, um repórter e dois colunistas de principais veículos de comunicação que fazem a cobertura do carnaval.

A validação foi realizada de maneira digital, com a apresentação do mapa. Foi realizada em duas etapas, a primeira, com a análise dos mapas individuais e a segunda para os mapas agregados. Houveram modificações substanciais referentes, principalmente ao mapa congregado. As principais modificações dos mapas individuais ocorreram no tocante aos meios de comunicação.

5.3 Construção do Mapa SODA Congregado

Na aplicação, os mapas foram construídos a partir das percepções individuais dos agentes. Uma vez validados, estes mapas individuais foram agregados em um único mapa SODA que por sua vez deve também ser validado pelos agentes. [Georgiou 2010], [Manso et al. 2015]. Este mapa congregado nasce da aglutinação dos mapas individuais, vários constructos similares surgem dos levantamentos com dos atores. Apesar da captação das visões e particularidades do indivíduo, linhas de raciocínio, sobretudo em termos de características consolidadas e/ou culturais, ocorre a repetição. O mapa congregado vem para justapor as diferenças e aglutinar as similaridades em um único corpo.

No caso em estudo, por exemplo, a importância do samba-enredo como mola de desenvolvimento da manifestação artística vem do nascedouro das escolas, que são de samba. Não são se alegorias, de enredos, tampouco de comissões de frente, são escolas de samba, e o fator musical, em essência, tende a aparecer com força nos diferentes atores, sobretudo sambistas, diretores de carnaval, imprensa. Por outro lado, é normal que os aspectos visuais, plásticos, sejam fortemente evidenciados perante os stakeholders correspondente à elaboração do conceito visual da indústria.

5.4 Resultados a partir da Análise do Mapa SODA

O mapa SODA construído com base nas percepções dos *stakeholders* selecionados tem 40 construtos (que serão designados por um número entre colchetes, em negrito) e 5 *Clusters* inter-relacionados (Apêndice 1). Cada um desses *Clusters* se relaciona a diferentes questões fundamentais que emergiram do estudo: a) *Cluster 1* - apresentação de uma proposta de carnaval culturalmente relevante [1]; b) *Cluster 2* - capacidade de desenvolver atividades durante todo o ano [2]; c) *Cluster 3* - capacidade de apresentar um espetáculo vibrante [3], com a participação do público; d) *Cluster 4* - capacidade de execução do projeto sem erro durante o ano [4] e; e) *Cluster 5* - não apresentar falhas de concepção ou execução que comprometam o julgamento no dia do desfile [5].

O *Cluster 1* é formado pelos construtos [28], [29], [30] e [32], que se relacionam ao construto cabeça [1]. Esse *Cluster* diz respeito à importância da escolha e do desenvolvimento da temática, que se liga de forma fundamental ao quesito enredo como meio necessário para o profícuo desenvolvimento do projeto da agremiação. Nessa esteira, o *Cluster* em comento encerra questões fundamentais ligadas à escolha da temática a ser desenvolvida no desfile. Em [32] é possível verificar que o desenvolvimento de padrões plásticos [30-] é facilitado por uma familiaridade com técnicas já trabalhadas em outros desfiles. A temática deve ser compatível com a cultura organizacional da agremiação e deve também ser acessível e de fácil compreensão para o público e para seus componentes [28], além de guardar afinidade com os valores artísticos do sambista [29]. Esse *Cluster* é alimentado pelo *Cluster 5*, que por sua vez diz respeito aos aspectos e decisões estruturais, porquanto o construto [32] do *Cluster 1* se relaciona com o construto [33] do *Cluster 5*. Essa relação significa que a motivação do desenvolvimento artístico e operacional do trabalho passa necessariamente pela aceitação do projeto pelos agentes, o que revela que o projeto deve ser relevante, criativo, inspirador para que funcione também como instrumento de motivação, o que é essencial para o sucesso do desfile.

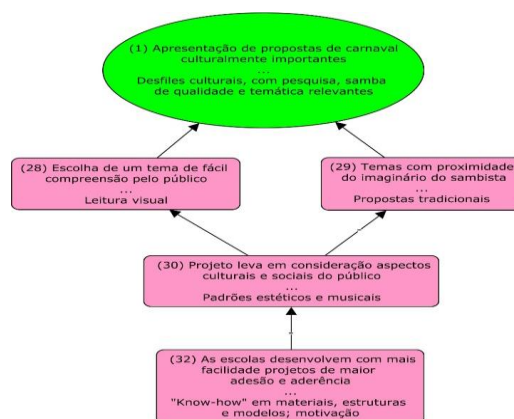


Figura 1- Cluster 1 (Desenvolvimento da temática)

O Cluster 2 é formado pelos construtos [21], [22], [23], [24], [26] e [31], que se relacionam ao construto cabeça [2], e diz respeito à necessidade de desenvolver atividades durante o ano todo, e não só durante o ciclo carnavalesco. Nesse contexto, as atividades contínuas são uma fonte vital de captação de recursos [21], sobretudo para pagar custos fixos da instituição, o que as caracteriza como importante opção estratégica de receita. Nessa linha, a criação de expectativa [22] e a motivação da comunidade com o projeto de carnaval [23] são importantes. A motivação está ligada ao engajamento da comunidade [26], o que pode ser levado a cabo por projetos sociais ou atividades culturais. Há de se destacar a importância de uma boa avaliação da imprensa [31], enquanto geração de expectativa, como um construto implosão provocado por diversos fatores. O Cluster 2 também é suportado pelo Cluster 5, uma vez que a promoção cultural e de atividades está diretamente ligada à gestão da organização e ao projeto de carnaval.

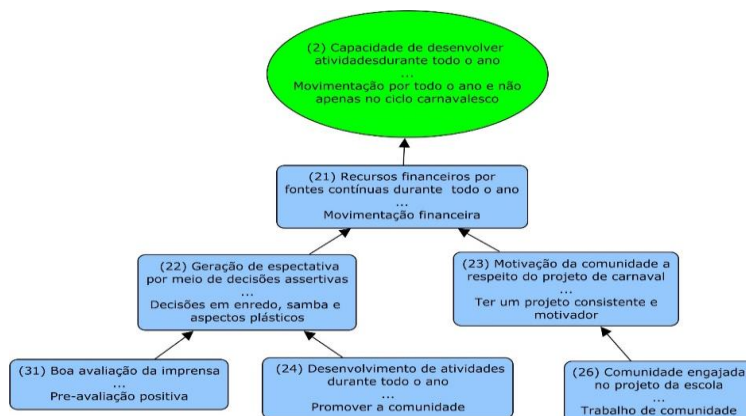


Figura 2- Cluster 2 (Desenvolvimento de atividades durante todo o ano)

O Cluster 3 apresenta [3] como construto cabeça, [13] e [14] como opções estratégicas e [16], [19] e [25] como dominantes. Dele, se pode extrair que a animação e a participação do público estão diretamente ligadas à diferenciação da escola frente às demais agremiações [13], seja por meio de inovação e empatia gerados por fatores plásticos [16] ou por fatores musicais [15]. Em termos musicais, um samba de qualidade [25] e uma boa bateria [25] tendem a influenciar os quesitos de “chão”, isto é, harmonia e evolução. Em termos visuais, o impacto [16] e a fácil compreensão da apresentação [17] induzem a empolgação do público. Desde 2010, o quesito de comissão de frente passou a desempenhar um papel estratégico nos desfiles, com uma maior valorização [20] e forte capacidade de influenciar a percepção do público sobre o espetáculo como um todo [3] ao propiciar espetáculo plástico criativo e impactante [16], o que vem a se somar aos quesitos plásticos mais tradicionais como alegorias e fantasias [19].

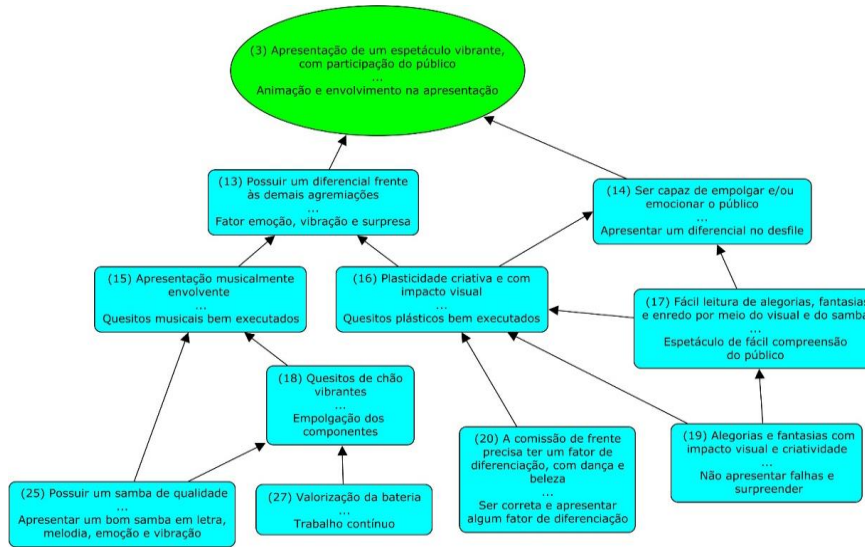


Figura 3- Cluster 3 (Desenvolvimento do espetáculo com a participação do público)

O Cluster 4 é formado pelos construtos [6], [7], [8], [9], [10], [11] e [12], que se relacionam ao construto cabeça [4]. Esse Cluster está relacionado a aspectos intrínsecos à execução e ao desenvolvimento do projeto até sua materialização como espetáculo e é produto principalmente das impressões dos carnavalescos, profissionais preocupados com a execução do projeto e com os riscos que devem ser avaliados e geridos. Há duas opções estratégicas ligadas ao construto cabeça [4] que estão relacionados ao cumprimento dos elementos em julgamento [7] e à capacidade de execução fidedigna do projeto [6], o que exige um estudo da realidade da agremiação e a verificação da viabilidade técnica e orçamentária do projeto [9].

O construto [11] revela a importância capital da relação entre o projeto atual com os projetos executados anteriormente, na medida em que a reciclagem e o reaproveitamento de estruturas e de materiais que foram utilizados em outros desfiles tem o potencial de gerar uma economia de recursos e também de facilitar a execução técnica e orçamentária do projeto atual. Outro aspecto fundamental que emergiu do mapa é a necessidade de escolha de materiais condizentes com a realidade da agremiação e com os riscos assumidos, o que é sinalizado pelo construto dominante [12], revelador de um *trade off* da produção carnavalesca: material com impacto visual/plástico *versus* baixo custo, dilema que só pode ser solucionado com uma equipe entrosada [37] e criativa [36], capaz de desenvolver novos materiais e de otimizar recursos reciclados e de baixo custo.

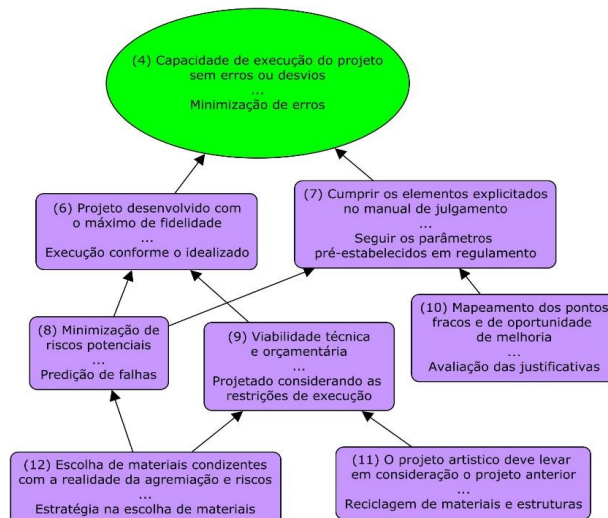


Figura 4- Cluster 4 (Gerenciamento do projeto)



O *Cluster 5* é eminentemente estrutural, porquanto serve como base para a alimentação dos demais *Clusters* identificados ao dispor sobre recursos financeiros, humanos e estruturais da escola [40]. A equipe de carnaval e de gestão são aspectos fundamentais para o sucesso do projeto [39]. Os gestores das escolas precisam conhecer os processos, a cultura organizacional e as características artísticas de suas escolas [38] para poder desenvolver um projeto robusto [33], envolver a comunidade em torno do projeto por meio de um processo democrático da escolha do samba [34] que seja caracterizado pela simplicidade, rapidez e pela inclusão de novos talentos [35]. A seleção dos profissionais está diretamente relacionada à escolha e ao desenvolvimento do projeto, à capacidade de execução do projeto e à motivação da agremiação, de forma a gerar atividades durante todo o ano.

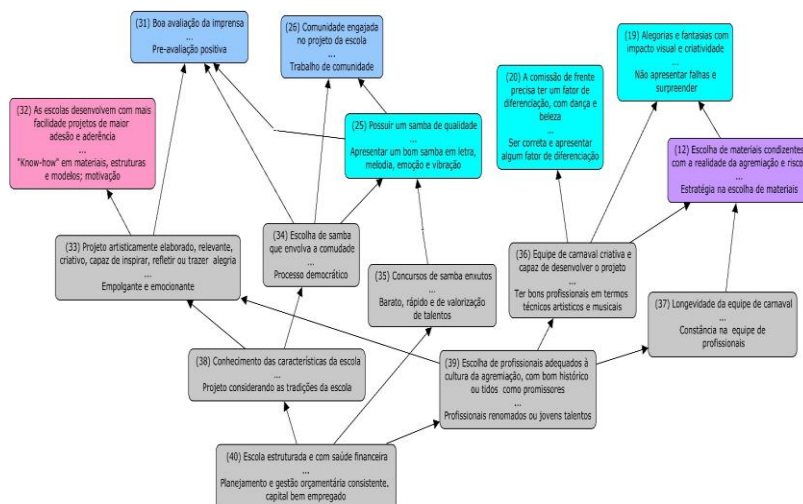


Figura 5- *Cluster 5* (Aspectos e decisões estruturais)

6. Conclusões e considerações finais

O objetivo do artigo, estruturar o problema complexo de tomada de decisão de modo a entender e sinalizar as principais opções estratégicas para potencializar um resultado positivo na indústria criativa do carnaval, foi atingido utilizando o método SODA. A escolha deste método decorreu das características próprias do problema complexo proposto, que envolve incertezas e complexidades emanadas das múltiplas perspectivas individuais dos agentes envolvidos, que são caracterizadas por conhecimentos informais, ambíguos e subjetivos. Para a verificação desse quadro marcado por alta complexidade, bastou uma rápida reflexão acerca da natureza de cada um dos *stakeholders* selecionados. Sob essa ótica, foram realizadas entrevistas e extensas análises documentais, o que propiciou a confecção do mapa SODA.

A partir do mapa SODA, foi possível identificar 5 *Clusters*, cada um deles representando um aspecto fundamental da indústria criativa do carnaval e que se relacionam às questões fundamentais levantadas no trabalho. Eles estão ligados a atividades de desenvolvimento, de gerenciamento e de decisões estruturais e se referem à preparação e à execução do desfile de carnaval. As dependências internas dos conjuntos de *Clusters* revelam ligações imediatas, mas é fácil perceber que a preparação e a execução do desfile (primeiro conjunto de *Clusters*) tem forte impacto no seu resultado.

Do mapa SODA emergiram 5 questões fundamentais, que se relacionam a diferentes aspectos do problema complexo sob análise, tais como a necessidade de apresentação de uma proposta culturalmente interessante, as capacidades de desenvolver atividades vinculadas ao desfile durante todo o ano, de apresentar um espetáculo vibrante e de envolver o público, e, por fim, o não cometimento de falhas que possam comprometer o julgamento. Dessas questões fundamentais, a proposta exerce um papel de centralidade, na medida em que tem a capacidade de induzir comportamentos que preenchem as necessidades próprias de todas as outras questões.

Com fundamento nessas informações (questões fundamentais, *Clusters* e construtos



notáveis), foi possível analisar detalhadamente a dinâmica das ações desenvolvidas pelas escolas de samba, os relacionamentos entre as diferentes atividades e os efeitos dessas atividades.

A centralidade da escolha da temática (enredo) exige a condução de concursos de samba de melhor qualidade, o que tem o condão de movimentar a quadra das agremiações, o que, por sua vez, incrementa a motivação dos participantes e o aporte financeiro ao projeto. De seu turno, a gestão do projeto por uma equipe coesa e bem estruturada tende a minimizar os riscos e potencializar o resultado. Emergiram do mapa a relevância da longevidade da equipe de produção, a importância da sua capacidade de compreensão da cultura organizacional e o valor da aderência do projeto às características fundamentais da agremiação carnavalesca.

A pesquisa é capaz de estruturar o problema complexo de construção de um projeto de carnaval, enquanto desfile de escolas de samba. São destacados os pontos fundamentais de tomada de decisão para a indústria de carnaval: a escolha da temática como aspecto central, de onde deriva o desempenho de outros quesitos como samba-enredo, harmonia e evolução; a decisão de formação de corpo de profissionais, enquanto restrições orçamentárias e capacidade de gestão do projeto em termos artísticos, de riscos e de utilização de materiais alternativos; e a habilidade de desenvolvimento de atividades nas agremiações durante todo o ano.

Compreender as centralidades de decisão é o primeiro passo para conceber o projeto da indústria de forma assertiva. A partir do mapa desenvolvido, foi possível inferir os fatores que levam a agremiação a atingir os seus objetivos, fatores esses que estão intimamente atrelados à condução do projeto e às escolhas estratégicas. Não apenas ratificando a importância dos elementos constituintes do projeto, mas trazendo uma visão holística das etapas e da contribuição dos profissionais da folia para o sucesso das agremiações.

O carnaval passa por um período de profunda transformação, seja pelo redesenho do evento, pelas modificações culturais ou pela crise financeira que é um desafio ao espetáculo. Nesse contexto, o trabalho traz um panorama dos principais fatores de impacto para o sucesso das escolas de samba, contribuindo como um arcabouço teórico e prático da condução de um projeto de carnaval, sendo útil a todos aqueles que se envolvem em projetos desta monta.

Como oportunidade de estudos futuros pode-se aprofundar a inter-relação entre os *Clusters* identificados no presente trabalho e as estruturas próprias relativas aos critérios de julgamento, com o detalhamento e avaliação das causas primárias idôneas a influenciar no julgamento do desfile, com destaque para a identificação de estratégias para evitar avaliações negativas no processo de julgamento. É possível ainda realizar estudos analíticos do processo de julgamento e dos critérios de penalidades adotados pela comissão julgadora, com a utilização do método FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis* - Análise de Modo de Falhas e seus Efeitos).

Em conclusão, destaca-se a importância do método SODA para a compreensão estruturada do problema proposto, bem como o potencial analítico derivado do exame quantitativo e qualitativo do mapa, dos quais foi possível extrair questões fundamentais em termos de opções estratégicas e outras questões que não eram evidentes e nem claras em uma visão inicial.

Referências

- Ackermann, F. (2012). Problem structuring methods “in the Dock”: Arguing the case for Soft OR. *European Journal of Operational Research*, 219(3), 652–658.
- Ackermann, F. e Eden, C. (2001a). SODA and mapping in practice. In: Rosenhead, J.; Mingers, J. (Ed.). *Rational analysis in a problematic world*. London: Wiley, 2001a. p. 43-60.
- Ackermann F. e Eden C. (2001b). SODA - the principles. In: Rosenhead J, Mingers J, editors. *Rational analysis for a problematic world revisited: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*. Chichester: Wiley; 2001. pp. 21–41.
- Ackermann, F. e Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Bendassolli, P. F., Wood Júnior, T. e Kirschbaum, C., e Cunha, M. (2009). Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 49(1), 10–18.
- Boccella, N. e Salerno, I. (2016). Creative Economy, Cultural Industries and Local Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223, 291–296.



- Boschi, M. R. e Buarque, C. (2007). *O carnaval como fenômeno de atração e retenção de turistas na cidade do Rio de Janeiro: um olhar sobre grupos distintos de foliões de blocos da Zona Sul da cidade*. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
- Eden, C. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, v. 159, n. 3, p. 673-686, 2004.
- Eden, C. e Ackermann, F. (2001a) Group decision and negotiation in strategy making. *Group Decision and Negotiation*, v. 10, n. 2, p. 119-140, 2001.
- Eden, C. e Huxham, C. (1988) Action-oriented strategic management. *Journal of the Operational Research Society* 39, 889-899, 1988
- Franco, L. A., e Montibeller, G. (2010). “On-the-spot” Modelling and Analysis : the Facilitated Modeling Approach. *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*.
- Georgiou, I. (2010). Cognitive Mapping and Strategic Options Development and Analysis (SODA). *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*, 1–10.
- Hanson, D. (2012). Indústrias Criativas. *Sistemas & Gestão*, 7(2), 222–238.
- Henao, F., e Franco, L. A. (2016). Unpacking multimethodology: Impacts of a community development intervention. *European Journal of Operational Research*, 253(3), 681–696.
- EBC – Agência Brasil. (2017). Carnaval do Rio atrai 1 milhão de turistas e movimenta R\$ 3 bi na economia. Retirado de: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-03/carnaval-do-rio-atrai-mais-de-1-milhao-de-turistas-e-r-3-bi-para-economia>
- Kelly, G. A. (1955). Psychology of personal constructs: a theory of personality. New York: Norton.
- Kelly, G. A. (1991). The psychology of personal constructs. 2. ed. London: Routledge.
- Lopes, C. A., Cecilia, M., e Tavares, B. (2009). Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do Carnaval carioca, 1–13.
- Manso, D. F., Suterio, R., e Belderrain, M. C. N. (2015). Estruturação do problema de gerenciamento de desastres do estado de São Paulo por intermédio do método Strategic Options Development and Analysis. *Gestao e Produção*, 22(1), 4-16.
- Mingers, J. e Rosenhead, J. (2004) Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*, v. 152, n. 3, 2004, p. 530-554.
- Ormerod, R. J. (2013). OR competences: the demands of problem structuring methods. *EURO Journal on Decision Processes*, (Rosenhead 1996), 313–340.
- Prestes Filho, L. C. (2009). *Cadeia produtiva da economia do carnaval*. book, E-papers. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?id=Cfb5zpKcti4C>
- Rosenhead, J. (2006). Past, present and future of problem structuring methods. *Journal of the Operational Research Society*, 57(7), 759–765.
- Sinisuka, N. I. e Nugraha, H. (2013). Journal of Quality in Maintenance Engineering Life cycle cost analysis on the operation of power generation. *Journal of Quality in Maintenance Engineering Iss Managerial Auditing Journal*, 19(15), 5–24.
- Vidal, R. V. V. (2005). Operational Research: A multidisciplinary field. *Pesquisa Operacional*, 26(1), 69–90.
- Viscardi, A. W. (2013). CARNAVAL: entre a contradição de classes e o produto midiático espetacular, 1–21.

