

A GESTÃO DO DESEMPENHO NOS ENSAIOS TÉCNICOS DAS ESCOLAS DE SAMBA DO GRUPO ESPECIAL DO RIO DE JANEIRO: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Mirian M. M. Magalhães – mirianmmm@yahoo.com.br

CEFET/RJ – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação

Avenida Maracanã, 229 – São Cristóvão

CEP 20271-110, Rio de Janeiro, RJ

José Antonio A. Peixoto – jpeixoto@cefet-rj.br

Leydervan S. Xavier – xavierls@cefet-rj.br

***Resumo:** O objetivo central deste artigo é a representação da gestão do desempenho praticada na organização dos ensaios técnicos realizados como parte da preparação das escolas de samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro para o desfile oficial, no carnaval carioca, sendo esses ensaios considerados uma ferramenta de gestão pelos organizadores. A pesquisa utiliza um quadro de referência teórico que orienta o enquadramento das ações observadas nos ensaios e a análise dos modos de produção de significados do desempenho praticados pelos organizadores. A interferência da racionalidade dominante na organização do trabalho em setores produtivos ordinários, nas ações de organização típicas do gênero de performance cultural representado pelo carnaval, cuja natureza realça aspectos emocionais e estéticos vinculados à subjetividade, torna-se a principal demanda de reflexão na pesquisa. É esperado que o conhecimento produzido contribua com o desenvolvimento de metodologias interativas para aplicação em projetos organizacionais realizados no âmbito da Engenharia de Produção, com destaque ao aperfeiçoamento das análises organizacionais, visando atender novas demandas de atuação no trabalho contemporâneo, identificadas em contextos complexos de interação, em setores diversos. O artigo termina com uma visão crítica de quando e como as perspectivas instrumental e estético-emocional de organização, aplicadas na gestão dos ensaios técnicos, convergem na produção dos significados do desempenho, configurada nas análises organizacionais realizadas.*

***Palavras-chave:** Análise organizacional, Gestão do desempenho, Projetos organizacionais, Carnaval.*

1 INTRODUÇÃO

A produção de eventos ligados ao entretenimento é ainda um campo de atividades pouco estudado no que diz respeito aos tipos de tecnologia neles empregados, tanto para criação de infra-estrutura física quanto para gestão da organização, antes, durante e após a realização dos mesmos. No entanto, alguns grupos de pesquisadores interessados neste tipo de produção vêm desenvolvendo projetos multidisciplinares, com um viés amplamente identificado com a perspectiva de atuação da Engenharia de Produção. Este é o caso da Universidade Federal do

Rio de Janeiro, onde há um núcleo de estudos voltado para a área de entretenimento ligado ao Curso de Engenharia de Produção, que vem se destacando através da realização de congressos e seminários anualmente; da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, que através do Instituto Gênese tem financiado pesquisas sobre a cadeia produtiva da música e outros temas ligados a produção cultural; e do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), que possui um grupo de pesquisa ligado ao Curso de Mestrado em Tecnologia, com interesse no estudo do desempenho em processos de trabalho em setores diversos, dentre os quais o de produção de eventos culturais.

No CEFET/RJ, de onde este artigo se origina, as pesquisas desenvolvidas sobre produção de eventos culturais têm se concentrado, como linha geral, na realização de análises organizacionais visando identificar as técnicas de gestão do desempenho que são aplicadas nas atividades de organização e os modos como os atores se comportam no trabalho colaborativo. Dá-se ênfase à captação da pluralidade de significados que as diferentes concepções do desempenho podem expressar identificando-se o mesmo como um “lugar” de reflexão e mediação desses significados captados na interpretação e nas representações dos processos organizacionais. O objetivo maior é a modelagem dos processos de organização dos eventos visando o desenvolvimento de metodologias interativas e instrumentos de avaliação com base na aprendizagem alcançada nas pesquisas. Em um escopo mais amplo, busca-se a interação dos conhecimentos adquiridos nas análises organizacionais realizadas em setores diversos e, também, a identificação de novos requisitos de formação profissional e de tipos de conhecimentos necessários à organização do trabalho contemporâneo, realimentando as propostas pedagógicas para aplicação na Educação Tecnológica.

Calcula-se que cerca de 1% do PIB nacional (R\$ 193,7 bilhões em 2005) seja proveniente do setor brasileiro de entretenimento. Apesar de o número ser representativo e a presença de atividades afins ao campo de conhecimento das engenharias ser amplamente percebida, ainda são poucas as pesquisas realizadas na área. Particularmente, para a cidade do Rio de Janeiro, o entretenimento contribui com aproximadamente 13% do PIB da cidade (R\$ 3,21 bilhões), sendo o Carnaval Carioca citado como o principal evento responsável por este montante, impactando diretamente no turismo e nos gastos relacionados ao setor. (PRESTES FILHO, 2004).

Por conta de seu acentuado desenvolvimento organizacional e profissional, o Carnaval Carioca se transformou num produto cultural propulsor de diversas atividades organizacionais, como, por exemplo, os setores de alimentos, vestuário e bebidas. Além disso, também mobiliza uma ampla infra-estrutura de apoio do poder público e empresarial que transcende as fronteiras nacionais.

Em meio aos resultados do carnaval, os desfiles oficiais das escolas de samba, divididas em dois grupos, são atualmente responsáveis pela geração de um número significativo de empregos para trabalhadores locais, especializados ou não, representando para muitos a principal fonte de renda anual. Estima-se que sejam gerados cerca de 500 mil postos de trabalho temporários nos meses que antecedem o carnaval (dados fornecidos pelo secretário estadual de turismo do Rio de Janeiro em 2006). Contudo, a diversidade de tipos de atividades realizadas antes, durante e após os desfiles oficiais é algo que instiga a curiosidade para o conhecimento dos tipos de ações e reflexões desenvolvidas por diferentes atores, em diferentes contextos.

Muitos colaboradores são alocados pelas próprias agremiações carnavalescas, exercendo atividades comuns do trabalho “ordinário”, que são associadas à outras especializadas preparação dos efeitos performáticos desejados; o que acontece, por exemplo, nos trabalhos dos engenheiros e outros profissionais técnicos com diferentes formações, que participam do projeto e na produção dos carros alegóricos e outros artefatos. Nessas associações de atividades, diferentemente da predominância dos procedimentos racionais, que são

encontrados nas rotinas do trabalho “ordinário” desses profissionais, as habilidades de interação de aspectos estéticos e emocionais nas ações instrumentais, constituem-se nos principais desafios a serem enfrentados durante os processos de reflexividade dos profissionais.

Situações semelhantes desse tipo de envolvimento profissional, por parte dos engenheiros e outros profissionais técnicos são encontradas na própria organização e realização de eventos acadêmicos, eventos esportivos, festas religiosas, eventos musicais, eventos empresariais, reuniões de planejamento, produções artísticas diversas e outros gêneros.

Depara-se então com profissionais que utilizam seus talentos artísticos e que acabam se tornando co-responsáveis pelos desempenhos alcançados pelas agremiações, em um contexto mais amplo de interações que se reproduz a cada ano, mas que se torna único durante e após a realização. Esta caracterização complexa do desempenho supera a racionalidade dos modelos de gestão dominantes no trabalho ordinário, e o coloca no centro de um processo de reflexividade que demanda enriquecimento teórico para sua interpretação e representação. Isto ocorre mesmo havendo, de parte dos profissionais da arte envolvidos no processo, uma forte inclinação ao enquadramento, sentido contrário, de efeitos estéticos e emocionais dos eventos em modelos de avaliação do desempenho organizacional em muito similares aos desenvolvidos sob a égide da racionalidade instrumental. Os próprios critérios de avaliação quantitativa, com atribuições de notas variando de zero a dez aos requisitos julgados no desfile oficial comprovam esta tensão.

O julgamento oficial efetuado no dia do desfile é realizado contra critérios de avaliação pré-estabelecidos, na forma de quesitos, que buscam atender toda a rede de significação produzida durante a passagem das escolas na avenida. Esses quesitos devem contemplar tanto a parte técnica quanto a estética da *performance* artística, onde cada um deles deve compreender ambas as dimensões. No entanto, para os gestores das agremiações há uma distinção entre eles, sendo alguns quesitos mais de ordem técnica, e outros puramente estéticos e apenas um, na avaliação dos gestores, conjuga consensualmente as duas dimensões – o quesito denominado “Conjunto”. Os critérios de avaliação do desfile oficial referem-se a: 1. Alegorias e adereços; 2. Enredo; 3. Fantasia; 4. Comissão de Frente; 5. Bateria; 6. Samba-enredo; 7. Harmonia; 8. Mestre-sala e porta-bandeira; 9. Evolução; 10. Conjunto.

Segundo os gestores, os quatro primeiros quesitos relacionados são considerados amplamente estéticos, e os cinco posteriores, técnicos. Por conta da complexidade que a avaliação oficial envolve, o projeto organizacional aplicado pelas escolas nos ensaios e as expectativas de resultados de desempenho a serem alcançados ficam bastante dependentes da maneira como os organizadores se expressam e conduzem suas estratégias de organização, visando o alcance das notas máximas em todos os requisitos avaliados.

Este artigo é desenvolvido a partir dos resultados de uma pesquisa realizada para elaboração de uma dissertação de mestrado em tecnologia, na qual os eventos denominados “ensaios técnicos”, realizados com vistas ao aprimoramento das performances carnavalescas, assumiram o foco principal de observação na preparação das escolas de samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro para o desfile oficial do ano de 2006.

O objetivo central da dissertação foi representar os aspectos da organização e gestão do desempenho dos ensaios técnicos, buscando a interação das perspectivas instrumental e estético-emocional contidas nas ações desenvolvidas nesses eventos.

Com relação à contribuição com a perspectiva educacional, a identificação e representação das diferentes dimensões das análises organizacionais e aprendizagem sobre o desempenho nos ensaios técnicos aproximam-se de várias situações configuradas no trabalho ordinário desenvolvidas em outras atividades, podendo ser apropriadas nas mesmas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Diferentes concepções do desempenho são identificadas em teorias aplicadas à Análise Organizacional, e cada uma delas resultando em significados diferentes. Apesar disso, há uma dominante, referente ao uso do termo na gestão e avaliação dos processos organizacionais, na qual as representações estão mais relacionadas às modelagens funcional-sistêmicas e à aplicação da racionalidade técnica no controle de ações. Peixoto (2004) destaca que esta concepção influenciou fortemente o pensamento administrativo centrado no papel do gerente, sempre preocupado com estratégias de mobilização de recursos para produção de eficiência e produtividade. Entendendo-se como desempenho o grau de sucesso no alcance de metas pré-estabelecidas e sempre que possível monitorado através de indicadores quantitativos. Neste sentido, o trabalho contemporâneo de Kaplan e Norton (1997) é um exemplo ilustrativo deste enfoque convencional, onde a racionalidade técnica, por mais que se tente controlar aspectos da subjetividade no modelo, assume o comando no gerenciamento de atividades.

Entretanto, outras concepções do desempenho são encontradas em estudos clássicos de organizações sociais, aplicados à análise de vários tipos de “performances” que ocorrem na vida cotidiana e/ou aparte desta, ambos em situações reais ou em ficções, que dão ênfase a perspectiva da dramaturgia humana. Os maiores expoentes destes estudos são Victor Turner (na Antropologia), Richard Schechner (no Teatro) e Erving Goffman (na Sociologia). Essas teorias têm sido muito usadas na busca do entendimento dos significados produzidos na prática organizacional, em especial na mediação de conflitos de interesses que geram novas formas de interações sociais e situações inovadoras. Proporcionando a realização de mudanças nas relações sociais que impactam a visão e os critérios de avaliação do desempenho organizacional (PEIXOTO, 2004).

Particularmente o trabalho de Erving Goffman tem influenciado amplamente a Teoria da Administração, pois propicia o uso do desempenho teatral como uma metáfora aplicável à análise organizacional de qualquer tipo (GOFFMAN, 2002). Ele distingue a perspectiva dramaturgica, dentre outras que devem ser analisadas nas atividades, como a responsável pela unificação dos atos de avaliação, dando prioridade a uma ou a outra conforme o direcionamento das atividades. As outras perspectivas são: a técnica, a política, a estrutural e a cultural; todas co-existindo como enquadres superpostos. De acordo com Schechner (1994), o ponto de vista de Goffman ressalta que o desempenho é um modo de agir que pode caracterizar uma atividade e o que se busca dele e nele é a melhor resposta em cada uma das situações. Com este modo de interpretar a realidade, Goffman abre caminho à idéia de múltiplas interpretações da realidade, mediadas pela metáfora dramaturgica, similarmente às “leituras” das múltiplas imagens das organizações desenvolvidas por Morgan (1996), embora ele não tenha desenvolvido as demais perspectivas. Esses autores ofereceram contribuições epistemológicas importantes que auxiliaram a compreensão dos significados do conceito de desempenho em qualquer situação.

A última concepção, a ser destacada, aparece nos trabalhos de George (1996) e Carlson (1996), especialmente dedicado à conceituação do termo desempenho nos estudos oriundos das áreas humanas. Ambos os autores dedicam atenção especial ao tipo de epistemologia usada no desenvolvimento dos processos de reflexividade, aplicados tanto pelos atores quanto pela audiência que participam de eventos sociais de qualquer tipo. Eles permitem que se estabeleça uma distinção entre as epistemologias moderna e pós-estruturalista, aplicada ao conceito de desempenho com vistas a superar os limites impostos pela concepção dominante, criando espaço para lidar com a subjetividade nas análises organizacionais de uma maneira mais intensa na abordagem dos fenômenos organizacionais (PEIXOTO, 2000).

Assim sendo, o modelo utilizado para a realização da análise da organização dos ensaios técnicos teve como eixo central a “reconceituação” do termo desempenho, sob uma

perspectiva de interação das epistemologias moderna e pós-estruturalista. O objetivo foi fazer com que as observações dos ensaios técnicos fossem feitas considerando-se simultaneamente suas características de reprodução de significados previstos (calculados a priori) e de produção de significados excedentes (inéditos ou não) só possíveis de serem captados no fluxo das ações sem o suporte de referências prévias.

A primeira forma diz respeito ao reconhecimento de atributos planejados para o desempenho dos participantes nos ensaios técnicos e a segunda, a um potencial de manifestação de formas expressivas - invadindo os eventos - em oposição a uma visão acabada (idealizada) do mesmo. A atenção a esse tipo de interpretação *simultânea* de significados, originários das duas perspectivas de observação da realidade, é o que se propôs para transformação do “conceito” num operador de apoio à reflexividade.

Assim sendo:

- (i) Na perspectiva moderna, o desempenho responde a um padrão de referência previamente estabelecido. Ele representa uma “experiência secundária”, uma vez que as idealizações foram criadas anteriormente e as ações realizadas são apenas decorrentes de um *script* pré-determinado (PEIXOTO, 2002) e,
- (ii) Na perspectiva pós-estruturalista, ele passa a ser visto como uma “experiência primária” de significação e as ações realizadas são respostas ao curso particular dos eventos, construídas durante a apresentação. (PEIXOTO, 2002).

A perspectiva moderna ajuda tanto na observação dos significados associados à concepção do desempenho na modelagem funcional-sistêmica, predominante no pensamento administrativo convencional, quanto dos significados controlados como manifestações do comportamento local, enquanto a perspectiva pós-estruturalista busca capturar os significados que excedem a esses condicionamentos nas reflexões realizados pelos analistas.

Esta forma de pensar o desempenho, interagindo as duas perspectivas de observação da realidade, é proposta como um operador de apoio à reflexividade para servir como principal orientação para o trabalho do pesquisador.

Complementando o referencial teórico-metodológico para análise dos ensaios técnicos, foi utilizado um enquadramento das situações observadas na análise organizacional de uma maneira que escapasse da modelagem funcionalista para a descrição posterior dos fatos e realizações dramáticas observadas, porém permitindo uma coleta de informações ordenada para a preparação de uma representação.

O primeiro esquema foi adaptado do modelo de atuação do ator, desenvolvido por Hedda Gabler (apud, SCHECHNER, 1994, p.14), sendo apresentado na Figura 1. A aplicação do esquema de enquadramento compreende a atenção permanente e simultânea das interações entre aspectos de utilização da infra-estrutura construída para realização dos ensaios, as regras e convenções sociais, os aspectos de dramaturgia, os aspectos de gestão e os espaços de liberdade criados para variação dos temas associados ao enredo. Explicações mais detalhadas do modelo são encontradas em Magalhães (2006).

O segundo esquema, desenvolvido por Jonh O’Toole (1992) e representado na Figura 2, apresenta um modelo de utilização do drama como técnica de simulação de situações de aprendizagem no contexto da educação formal. De acordo com o autor, toda ação dramática ocorre dentro de um espaço físico qualquer, que é responsável pelo cenário propício para que ela ocorra. As convenções norteiam a linha lógica dos procedimentos que levarão à ação.

Há uma direção que conduz os atores em cena e que delibera como os espaços devem ser ocupados e mais, que procura orientar todo o processo, inclusive direcionar o espaço de liberdade de cada ator no contexto. Sendo assim, de forma análoga à que ocorre com a

experimentação do enredo nos ensaios técnicos, um drama se estabelece bem no centro desta articulação. Uma vez que, embora haja controle e isso seja o mote dos procedimentos a serem ensaiados, são as formas e desempenhos nas interações que responderão por toda esta complexa rede de significados procurados (MAGALHÃES, 2006).

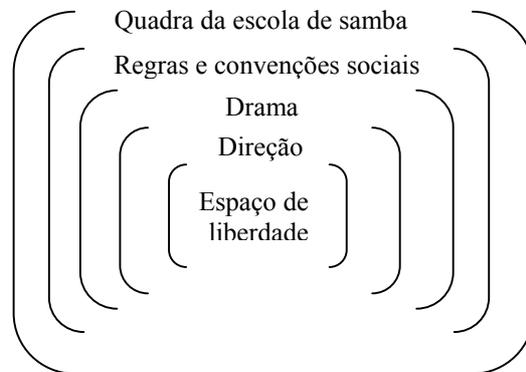


Figura 1. Modelo de desempenho do ator. Fonte Schenker, 1994.

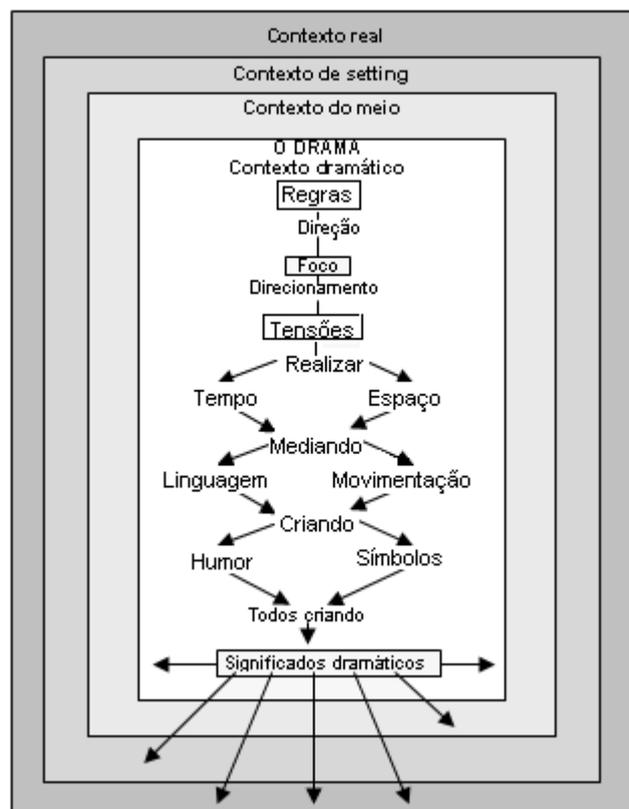


Figura 2. Esquema proposto por Jonh O'Toole (1992) para o modelo de drama.

Assim sendo, o referencial teórico-metodológico, de caráter interdisciplinar, servindo ao enquadramento de todo o processo de observação dos ensaios técnicos, ficou condicionado à utilização do desempenho compreendido como um operador de apoio à reflexividade e dos

esquemas proposto para orientação e descrição das informações colhidas. Capturando as dimensões de organização e desempenho da ação social de uma forma planejada, porém escapando dos limites impostos pelos modelos de representação dominantes no pensamento administrativo.

3 OS ENSAIOS TÉCNICOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Uma das conseqüências do processo de modernização porque as escolas de samba passaram na década de 90 foi à acentuada integração de tecnologias oriundas da indústria manufatureira à tecnologia originalmente desenvolvida pelas agremiações carnavalescas. Desta assimilação de conhecimentos, surgiram novos métodos de trabalho, desenvolvidos pelos organizadores de forma ímpar, porém, com uma finalidade comum: a melhoria da gestão do desempenho organizacional.

Na gestão do desempenho organizacional das escolas de samba surge a ferramenta denominada pelos organizadores de *ensaio técnico*, criada de forma espontânea, pela necessidade de melhoria de alguns processos. Partes importantes de um desfile, como a dança do casal de mestre-sala e porta-bandeira, coreografia da comissão de frente e coreografia individual dos passistas, foram pioneiras em utilizar esta ferramenta para melhorar seu desempenho na avenida.

Nos meses que precedem o carnaval, as quadras das escolas de samba se transformam em espaços destinados à simulação e à repetição de movimentos, com um rígido enquadramento no tempo, ensaiados exaustivamente. Não só as partes já citadas entram nesta ciranda dos ensaios técnicos, mas quase toda a escola passa a freqüentar a quadra, onde pequenos ajustes são realizados visando ao controle total da escola no dia do desfile oficial.

Os ensaios técnicos são destinados a observar, detectar problemas e encontrar fórmulas para eliminá-los. As avaliações de desempenho resultantes são obtidas através de diferentes “enquadres”, realizados pelos gestores, com base em suas habilidades pessoais, e também podem ter focos distintos: podem ser desde a sistematização dos movimentos desempenhados por uma determinada ala até a “medição” da emoção despertada por um ritmo elaborado pela bateria da escola especialmente para o desfile. Os ensaios contêm esta complexidade e, embora, a princípio pareça uma articulação fragmentada em observações específicas para cada enquadre, na prática o que se busca é um movimento único que contemple todo o evento, onde cada uma das dimensões é apreendida pela audiência, porém revisitadas em uma única avaliação de toda a *performance* apresentada. Este mesmo objetivo se repete no dia do desfile oficial.

Os ensaios não são expressões de tentativas exageradas de alcançar o mérito máximo, ou seja, não representam uma intenção de subjugar a improvisação, ato tão importante nas manifestações artísticas, mas realizada em um espaço de liberdade controlada. São técnicas desenvolvidas pelos dirigentes das agremiações, que têm sua origem na tentativa de organizar o espaço-tempo, de forma que os movimentos possam ser previstos e ajustados conforme as necessidades expostas nos projetos de desfile.

As simulações experimentadas nos ensaios técnicos possuem a particularidade de jamais alcançarem o ponto ideal, pois a *performance* artística não compreende perfeição, somente aprimoramento. Sendo assim, os ensaios são dados por terminados, apenas porque o período destinado a eles chegou ao fim, mas, nunca porque foi considerado que o ideal foi alcançado.

Diferentemente das simulações de cunho científico, que possuem um objetivo claro e determinado a ser alcançado, os ensaios técnicos das escolas de samba são apenas *sentidos* e modificados, normalmente conforme o *feeling* profissional. Porém, para que isto ocorra, é encenado um *script* subjacente a todo o processo que nem sempre é percebido. Na conjuntura dos ensaios, há não somente a intenção de experimentar partes do desfile pretendido, mas também interações de diversos grupos sociais, com uma história organizacional própria, que

proporcionou procedimentos únicos e interferências da técnica em diferentes níveis. Enfim, existe um drama social complexo e real que precisa ser compartilhado pelos atores para que ocorra sucesso.

Embora os critérios utilizados nos ensaios técnicos não coincidam em tudo com os usados no dia do desfile oficial, eles formam a base para as análises que acontecem no decorrer dos mesmos. Como já foi ressaltado, nos desfiles carnavalescos há técnica e estética compreendidas em uma só *performance*. Com a vivência do evento essa visão torna-se muito clara, principalmente após acompanhar um ensaio técnico. É latente a preocupação dos gestores com ambas as dimensões, em alguns momentos voltando à atenção mais para uma, para logo em seguida observar atentamente a outra. Esse movimento constante e complexo, realizado pelos responsáveis pela organização dos atores é efetuado de modo etéreo, naturalmente, orientado apenas pela percepção técnica e estética da *performance*, mas sempre avaliados conjuntamente, harmonicamente, pois só assim é possível chegar próximo ao modelo idealizado no projeto de desfile.

4 UMA LEITURA DOS ENSAIOS TÉCNICOS

Os ensaios técnicos são sempre coordenados pela figura do Diretor de Carnaval. Esse dirigente, na maioria das agremiações, possui autoridade para comandar todos os processos organizacionais relativos ao desenvolvimento da *performance* artística pretendida para o desfile oficial. O papel desempenhado por ele tem sido essencial para as escolas e, tem afetado diretamente nos resultados obtidos na avaliação final (Julgamento Oficial). A figura desse dirigente surgiu junto com o processo de modernização das agremiações carnavalescas e, atualmente, apenas poucas escolas optam por realizar esse trabalho através de uma comissão de carnaval.

A maior parte dos ensaios é efetuada com partes consideradas estratégicas do desfile, que são usualmente: bateria, ala da comunidade, ala de crianças, ala de baianas, mestre-sala e porta-bandeira e ala de passistas. Comissão de frente conta com o elemento surpresa e, portanto, é ensaiada sempre sozinha e apenas um número bastante reduzido de dirigentes tem acesso à coreografia antes do desfile oficial.

As partes enumeradas são reconhecidas pelos organizadores como centrais na desenvoltura dos demais componentes, servindo de guia para estes no dia do desfile oficial. Há um consenso entre os dirigentes que as alas da comunidade, crianças, passistas e baianas dão conta de conduzir o restante da agremiação, uma vez que são compostas, em sua maioria, por pessoas da comunidade, nascidas e criadas dentro do universo carnavalesco. Sendo assim, os responsáveis por comandar os ensaios entendem que uma vez estas partes bem treinadas elas podem muito bem direcionar o restante dos componentes ao objetivo traçado.

O ensaio com a bateria é utilizado como elemento motivador de toda *performance*, mas também serve para simular o *recuo* da mesma no *Box* (denominação do espaço destinado à bateria no Sambódromo), sendo armado um cenário equivalente ao real para que este movimento possa ser treinado. Nesta articulação é também ensaiada, além do *recuo* da bateria, a evolução dos componentes a fim de cobrir rapidamente o espaço deixado pela retirada da bateria em direção ao *Box*.

De uma maneira geral, as escolas realizam seus ensaios técnicos em suas quadras, demarcando uma área que se aproxima das dimensões reais encontradas na Passarela do Samba. Usualmente, o casal de mestre-sala e porta-bandeira conduz o ensaio, abrindo o espaço e chamando a atenção da audiência para a seriedade e a necessidade do procedimento. Os diretores de harmonia (são profissionais que auxiliam o trabalho do Diretor de Harmonia) arrumam as alas na ordem determinada pelo Diretor de Carnaval, inserindo normalmente a bateria no meio da armação. Normalmente os ensaios são conduzidos sem interrupções, no

entanto, elas podem ocorrer desde que um elemento desagregador seja percebido. O que é mais freqüente é o Diretor de Carnaval realizar uma breve explanação sobre o que irá acontecer, enumerando os detalhes que ele quer aprimorar ou enfatizando os erros cometidos no ensaio anterior. No mais, ele é conduzido por todos os diretores citados, sendo os erros identificados e corrigidos durante o mesmo, no decorrer da ação, sem paralisações, inclusive sendo também incentivado e cobrado dos componentes desenvoltura e animação compatíveis com as idealizadas para o desfile oficial.

A princípio, ao se assistir um ensaio pela primeira vez, a impressão que fica é que trata-se apenas do reconhecimento de ambas as partes, dirigentes e componentes, do que será apresentado no desfile oficial. No entanto, na continuidade, são identificados aspectos metodológicos associados a ações de melhoria da *performance* artística pretendida.

Apesar desta constatação, ainda havia um ponto a ser investigado, qual seja:

Sendo o local de realização dos ensaios muito diferente do local destinado ao desfile oficial, qual era o segredo do sucesso?

O segredo se apresentava de duas formas: na *motivação* desenvolvida pelos dirigentes e pelo *exercício de abstração* realizado principalmente pelos componentes. Segundo O'Toole (1992), o espaço destinado ao drama é fundamental para o objetivo da *performance*. Todos os elementos que compõem o *espaço* são necessários, e proporcionam o clima adequado à realização do espetáculo, atingindo a audiência e preparando-a para o que será encenado. Nos ensaios realizados nas quadras os espaços são improvisados, porém seus componentes imaginam que o cenário é o mesmo que será encontrado no Sambódromo, que eles estão fantasiados e que, portanto, a *performance* desempenhada terá que ser equivalente a oficial.

O'Toole (1992) identifica neste gênero de encenação a habilidade dos atores e do diretor no sentido de distrair a audiência para que ela “não perceba onde está”. O *script* da peça deve ser “reescrito” para que os aspectos físicos não compatíveis com a dramatização sejam eliminados ou amenizados. O *script* dos diretores é totalmente adaptado ao espaço de realização, sendo adotados procedimentos compatíveis, porém não menos severos, com os que serão empregados no desfile oficial.

Este salto de contexto, do real para o ficcional, é fundamental para o sucesso dos ensaios, uma vez que na ficção é que serão desempenhados os papéis que interessam ao procedimento. Somente quando os atores envolvidos conseguem transitar entre ambos os contextos, ficcional e real, é que o ensaio adquire a forma necessária à simulação.

O ensaio transcorre dentro deste eixo relacional e, ao final, é comum o Diretor de Carnaval realizar um pequeno discurso onde as dificuldades identificadas são apontadas. De uma maneira geral, elas são derivadas de percepções muito mais afetivas do que relacionadas à lógica operacional do ensaio. Ou seja, as intervenções são muito mais no sentido de chamar atenção com relação à empolgação dos componentes ou ao ritmo da bateria do que em relação à evolução das alas nos espaços destinados as mesmas. A racionalização dos movimentos contidos na estética do evento são as causas menos freqüentes de ajustes. Das observações dos ensaios, também foi possível gerar alguns esquemas apresentados em Magalhães (2006), representando os movimentos realizados em antecipação ao que será mostrado no desfile oficial.

Resumindo, é a percepção estética dos organizadores e, prioritariamente, do Diretor de Carnaval, com relação à parte motivacional dos componentes, sua evolução no sentido de captar a emoção contida no enredo e sua capacidade de incorporar o papel que lhe foi designado, a principal avaliação realizada e na qual a maior parte do escopo do projeto acaba sendo amparada.

5 INTERAÇÃO E REFLEXIVIDADE

A análise organizacional realizada no ensaio técnico é bastante adequada ao desenvolvimento da reflexividade dos analistas. Em seu contexto de realização, depara-se com amplas diferenças de gostos e avaliações, oriundas do cotejo entre objetividade e subjetividade, do emprego de modelos de racionalidades diferentes, e do confronto entre visões de mundo, geralmente abordadas em separado nos modelos de análise que se deseja superar (PEIXOTO, 2000). Mas, apesar da aparente impossibilidade de interação de diferentes perspectivas na análise, o que ocorre é justamente o contrário, porque ela é absolutamente necessária.

Entretanto, a interação é acionada, de forma natural e espontânea, em processos de reflexividade demarcados por esta intencionalidade, sendo estimulada pelas próprias dimensões de avaliação do desempenho que compõem o evento.

Os enquadres apresentados nas Figuras 1 e 2 produzem uma boa imagem das naturezas das dimensões de avaliação articuladas. Segundo Perrenoud (2002), “o pensamento é uma ação recorrente do ser humano, praticada mesmo durante o sono”, se ampliado em seus horizontes epistemológicos produz reflexões mais ricas. Schutz (1974) permite a ampliação desta imagem à apropriação de conhecimentos do mundo da fantasia, relacionando-os à própria realização de projetos no trabalho ordinário. Entretanto, a reflexividade é instigada pelo aparecimento de um problema, que normalmente surge durante a ação, podendo interrompê-la, precedê-la ou surgir juntamente com o seu término.

A metodologia de trabalho utilizada pelos Diretores de Carnaval na condução dos ensaios técnicos tem como mote a reflexividade, uma vez que os parâmetros comparativos são estabelecidos em nível subjetivo.

A parte racional simulada nos ensaios (os movimentos repetidos efetuados em um determinado tempo e dentro de um espaço) rapidamente é alcançada e com relativa perfeição. Há a favor dessa dimensão a repetição de tipos de significados planejados, tanto a que ocorre nos próprios ensaios como a compreendida no desfile carnavalesco. Ou seja, embora existam sempre elementos novos introduzidos nos desfiles, uma parte significativa do evento sempre se repete. Isto pode ser observado com clareza quando os ensaios técnicos se prendem apenas a adequação do número de participantes no desfile (entrada das alas na avenida) ao tempo disponibilizado para sua execução (80 min). Esse padrão acaba se repetindo sempre, uma vez que a relação se mantém.

No entanto, um desfile carnavalesco é impregnado por significados estéticos e emocionais muito presentes, onde a encenação de um drama ficcional é que alimenta e dá o tom da *performance*. Sem essa dramaturgia realçada nas exposições dos atores, o evento perde em significados e deixa de existir, uma vez que ela é indispensável à natureza e a essência do mesmo. O receio associado ao risco de não apresentação do enredo a contento é o principal foco de tensão experimentado pelos organizadores. Desta forma, na condução dos ensaios técnicos, onde a dimensão racional deve unir-se com a dimensão estética-emocional do espetáculo, a avaliação dos Diretores de Carnaval passa simultaneamente por ambas, ora contemplando uma, ora outra e, na maioria das vezes, buscando contemplá-las no mesmo movimento.

A metodologia de trabalho usada nestes eventos é bastante complexa, pois busca compreender em uma única análise dimensões do desempenho aparentemente concorrentes. No entanto, dialeticamente, no projeto de desfile de uma agremiação carnavalesca, técnica e estética mostram-se complementares e devem ser trabalhadas sob esta ótica. A prática desenvolvida de forma tácita pelos Diretores de Carnaval mostra que é possível esta interação, embora seja necessário negociar os resultados parciais obtidos durante os ensaios o tempo

todo. Não de forma muito diferente, são necessários ajustes epistemológicos em análises organizacionais realizadas em várias situações de organização do trabalho ordinário de interesse da Engenharia de Produção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise organizacional dos ensaios técnicos e, por extensão, de outras passagens da organização do carnaval, pode servir de exemplo para a realização de estudos da gestão do desempenho em vários tipos de eventos envolvendo as organizações do trabalho contemporâneo. A modernidade avançada tem desafiado a estabilidade do universo organizacional, resultando em maior complexidade para interpretação das ações envolvidas, onde as empresas modernas têm cada vez mais que interagir com situações nunca antes identificadas. O desenvolvimento de metodologias interativas mostra-se como uma saída para a crescente complexidade que envolve os projetos da atualidade. A grande vantagem da interação é a interlocução utilizada, “como meio para a obtenção de consensos ante a crise instaurada no horizonte da racionalidade técnica da realidade (...) marcada pela incerteza, instabilidade e mudanças não-lineares” (CARNEIRO, 2007), pelos atores, organizadores e demais participantes.

O trabalho desenvolvido nas quadras das escolas de samba durante o período destinado aos ensaios é uma aula de como realizar a interação do paradigma moderno com o pós-moderno. Os dirigentes realizam este trabalho de forma natural, sem, a princípio, apoiarem-se explicitamente no conhecimento científico. No entanto, devido à expansão do evento e a magnitude alcançada, atualmente, algumas agremiações contam com profissionais preparados, com formações obtidas através da educação formal, que contribuem com seus conhecimentos para o aperfeiçoamento da *performance carnavalesca*.

Apesar de coexistir harmonicamente conhecimentos de naturezas diferentes, a grande contribuição fica por conta da visão interdisciplinar alcançada principalmente pelos dirigentes carnavalescos que dão verdadeiras lições de convivência, de percepção, de reflexividade e de capacidade de absorção de significados captados através de diferentes olhares.

O paradigma da pós-modernidade que prega a complexidade e a coexistência de várias tendências, já há muito é interpretado e assimilado pelos dirigentes das escolas. Essas organizações, tidas, a princípio, como organizações simples mostram ao universo organizacional que não há complexidade maior do que a negociação constante de dimensões concorrentes. No entanto, elas também mostram que é possível a interação e mais, que ela é necessária ante aos desafios da modernidade.

Não há dúvida que a abordagem do fenômeno desempenho considerado com amplo potencial de expressão de significados de uma construção social complexa depende dos horizontes de significação alcançados nos processos de reflexividade dos agentes que o avaliam, e das circunstâncias das avaliações. O que nos sentimos autorizados a concluir é que há, no campo do saber da Engenharia de Produção, um bom espaço para apropriação adequada dos conhecimentos desenvolvidos na pesquisa.

7 REFERÊNCIAS

CARLSON, M. **Performance: a critical introduction**. 1st. Ed. London: Routledge, 1996.

CARNEIRO, A. M. M.: Uma abordagem alternativa da homologia entre linguagem e tecnologia para metodologias de projetos complexos. In: ACTAS I X SIMPÓSIO

INTERNACIONAL COMUNIACIÓN SOCIAL, Santiago de Cuba, Centro de Lingüística Aplicada, 2007.

GEORGE, D.E.R. Performance epistemology, **Performance Research**. London: Routledge, 1996.

GOFFMAN, E.; **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. 10 ed., Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

KAPLAN, R., Norton, D. **Estratégia em Ação**. São Paulo: Campus, 1997.

MAGALHÃES, M. M. M.: **A gestão do desempenho nos ensaios técnicos das escolas de samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 97 p., 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suchow da Fonseca (CEFET/RJ), Programa de Tecnologia.

MORGAN, G. **Images of organization**. London: Sage Publications, 1996.

O'TOOLE, J.; **The Process of Drama: Negotiating art and meaning**. London: Routledge, 1992.

PEIXOTO, J. A.; **Análise Organizacional na Perspectiva do Desempenho: Uma Abordagem Contemporânea**. Rio de Janeiro, 319 p., 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Programa de Engenharia de Produção (COPPE).

PEIXOTO, J., A., A. Organization Analysis Applying Performance Conception as Support for Reflexivity. **PERFORMANCE MANAGEMENT ASSOCIATION CONFERENCE**, Edinburgh. **Proceeding of PMA**, Edinburgh: Vol No 1, 2004, pp. 51-58.

PERRENOUD, P.; **A Prática Reflexiva no Ofício de Professor: Profissionalização e razão pedagógicas**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

PRESTES FILHO. *et al.* **Cadeia Produtiva da Economia da Música**. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2004.

SCHULTZ, A. LUCKMANN, T. **The structure of the life world**. London: Routledge, 1994

SHECHNER, R. **Performance Theory**. Revised and expanded edition. London: Routledge, 1994.

TURNER, V. **The Anthropology of Performance**. New York: PAJ Publications, 1987.

PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE TECHNICAL REHEARSALS OF THE SCHOOLS OF SAMBA OF THE SPECIAL GROUP OF THE RIO DE JANEIRO: A CONTRIBUTION FOR ORGANIZATIONAL ANALYSIS

Abstract: *The main objective of this article is to represent the performance management practice in the organization of the technical rehearsals accomplished as part of the preparation of the schools of samba of the Special Group of Rio de Janeiro for the official parade, in the carioca carnival, being those rehearsals considered as an administration tool by the organizers. The research uses a theoretical framework that guides the observation of the organizational actions in the rehearsals and the analysis of the ways the organizers produce meanings of performance. The interference of the dominant rationality applied in the work organization of ordinary productive systems, in the typical actions accomplished for organization of the gender of cultural performance represented by the carnival, whose nature highlights emotional and aesthetic aspects linked to the subjectivity, becomes the main reflection demand in the research. It is supposed that the produced knowledge contributes with the development of interactive methodologies for application in organizational projects in the area of Production Engineering,, with distinction to the improvement of the organizational analyses, seeking to assist new demands of performance evaluation in the contemporary work, identified in complex contexts of interaction, in several productive sectors. The article finishes with a critical vision of when and how the instrumental and aesthetic-emotional perspectives of organization, applied in the management of the technical rehearsals converge in the production of meanings of performance, configured in the accomplishments of organizational analyses.*

Key-words: *Organizational Analysis, Performance management, Organizational projects, Carnival.*