



VIVIAN ASSUNÇÃO KESIKOWSKI

**GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO FATOR
DEMOCRATIZADOR DO ACESSO A RECURSOS PÚBLICOS
PARA PRODUÇÕES CULTURAIS BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gerenciamento de Projetos como fator democratizador do acesso a recursos públicos para produções culturais brasileiras**, elaborado por Vivian Assunção Kesikowski e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vivian Assunção Kesikowski, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP42-Curitiba (5/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 01/09/2014 a 16/04/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Gerenciamento de Projetos como fator democratizador do acesso a recursos públicos para Produções Culturais Brasileiras*, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Junho de 2016

Vivian Assunção Kesikowski

À minha amada família, que guiou e fortaleceu cada passo de minha trajetória.

Agradeço à minha família, à minha orientadora Denise Basgal, à instituição ISAE, ao curso de MBA em Gerenciamento de Projetos do Programa FGV Management, à Turma GP-Curitiba (5/2014) e às pessoas com quem convivi ao longo dessa experiência de formação acadêmica.

Resumo

O presente trabalho procura propor uma metodologia simplificada para o gerenciamento de projetos de produção cultural brasileiros de pequeno e médio porte (custo total menor ou igual a 50 mil reais). A metodologia foi desenvolvida para ser utilizada por empreendedores com pouca experiência no ramo durante a fase de pré-produção. Com ela, objetiva-se aumentar as chances de um produtor cultural com pouca experiência no ramo a ter êxito na utilização da Lei Rouanet (Lei 8.313/1991) como meio de financiamento para o seu projeto, almeja-se também aumentar as chances de sucesso do projeto em questão e reduzir as principais dificuldades dos produtores culturais durante o gerenciamento de um projeto cultural.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos. Metodologia Simplificada. Produção Cultural. Lei Rouanet.

Abstract

This project aims to propose a simplified project management methodology to support the management of small and medium size Brazilian cultural productions (costs below 50k Brazilian Reais). The methodology was developed to be utilized by low experienced cultural agents during the pre-production phase. The goal of this methodology is to help increase the success rate of the low experienced cultural agent when using the Rouanet Legislation to finance their projects (Law 8.313/1991), to increase the success probability of the project as a whole and to reduce the main difficulties faced by the cultural agents when managing a project.

Key Words: Project Management. Simplified Methodology. Cultural Production. Rouanet Legislation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CAPTAÇÃO LEI ROUANET POR ÁREA EM 2015.....	6
FIGURA 2: PERFIL DO PRODUTOR CULTURAL BRASILEIRO.....	7
FIGURA 3: ESCOLARIDADE DO PRODUTOR CULTURAL BRASILEIRO.	8
FIGURA 4: FORMAÇÃO DO PRODUTOR CULTURAL BRASILEIRO.	8
FIGURA 5: TEMPO DE EXPERIÊNCIA DO PRODUTOR CULTURAL.	9
FIGURA 6:FORMA DE ATUALIZAÇÃO DOS PRODUTORES.....	9
FIGURA 7: PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE UM PROJETO CULTURAL.....	12
FIGURA 8: DESAFIOS PARA O PRODUTOR CULTURAL.....	15
FIGURA 9: AVALIAÇÃO DO TRABALHO DO PRODUTOR	16

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS DESAFIOS E ÁREAS PROPOSTAS PARA SUPORTAR GERENCIAMENTO DOS MESMOS	15
TABELA 2 – EXEMPLO DE ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO.....	22
TABELA 3 – ADICIONANDO O DICIONÁRIO DA EAP	23

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 JUSTIFICATIVA	1
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS.....	2
1.4 HIPÓTESE	3
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
1.6 METODOLOGIA	3
1.7 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
2. DESENVOLVIMENTO	5
2.1 CONCEITO DE PRODUÇÃO CULTURAL E DE PRODUTOR CULTURAL.....	5
2.2 PANORAMA DO SETOR DE PRODUÇÕES CULTURAIS BRASILEIRO	5
2.2.1 Dimensão do Setor.....	5
2.2.2 Perfil do produtor Cultural brasileiro.....	7
2.2.3 Lei Rouanet.....	10
2.3 DEFINIÇÃO E PRÁTICAS ATUAIS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
2.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA ÁREA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS COMO SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA APRESENTADO	14
2.5 PROPOSTA DE METODOLOGIA SIMPLIFICADA	17
2.5.1 Alinhamento.....	17
2.5.2 Metodologia proposta	18
2.5.2.1 Passo 1: Autorizar o Início do Projeto	18
2.5.2.2 Passo 2: Iniciar o Planejamento	19
2.5.2.2.1 Identificar os Envolvidos (<i>Stakeholders</i>).....	19
2.5.2.2.2 Planejar Escopo.....	21
2.5.2.2.3 Planejar Qualidade	24
2.5.2.2.4 Planejar Gerenciamento de Riscos	25
2.5.2.2.5 Planejar as Comunicações	27
2.5.2.2.6 Planejar Tempo e Recursos.....	28
2.5.2.2.7 Planejar Aquisições.....	29
2.5.2.2.8 Planejar Custos	31
2.5.2.3 Passo 3: Aprovar o Plano do Projeto	32

2.5.2.4 Passo 4: Próximos passos	33
3. CONCLUSÕES.....	34
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	35
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

1. INTRODUÇÃO

Comprometemo-nos a promover a compreensão intercultural, a tolerância, o respeito mútuo e uma ética de cidadania global e responsabilidade compartilhada. Reconhecemos a diversidade natural e cultural do mundo e reconhecemos que todas as culturas e civilizações podem contribuir para, e constituem elementos cruciais de desenvolvimento sustentável. (ONU, 2015)

As Nações Unidas reconhecem o potencial da cultura quanto a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável e a inclui em sua Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Mas para que este objetivo seja atingido, é importante que se façam esforços específicos para democratizar o acesso às oportunidades. Nesse sentido, a promoção de uma metodologia para produtores culturais pouco experientes para a busca de financiamento e gestão de projetos culturais, está alinhada com a “ busca do desenvolvimento global e da cooperação vantajosa para todos, que podem trazer enormes ganhos para todos os países e todas as partes do mundo ” promovida pela ONU.

Reconhecer, apreciar e compartilhar cultura, a cultura de cada um de nós e a cultura de nossos grupos diversos, é um passo essencial para a redução da desigualdade social e alcançar a plena integração da sociedade. (UNESCO, 2015).

1.1 Problema

É possível com uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos democratizar o acesso a recursos advindos de renúncia fiscal, possibilitada pela Lei Rouanet, para projetos de produções culturais no Brasil?

1.2 Justificativa

No Brasil, a área de produções culturais conta com algumas ferramentas, editais e leis de incentivo à cultura disponibilizados pelo governo. Porém, os investimentos são de acesso complexo e burocrático, tornando-se distantes dos artistas com pouca experiência de mercado.

Segundo Jordão et al. (2012), ser bem relacionado para conseguir aprovar projetos (investidores), formatar projetos culturais de acordo com os requisitos das leis de incentivo e editais do governo, ter um bom projeto que desperte o interesse do patrocinador e coordenar as pessoas que estão trabalhando num projeto estão entre os principais desafios da produção cultural no Brasil. Desafios esses, que podem ser superados através das práticas de gestão das áreas do conhecimento de gerenciamento de projetos.

Com a criação de uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos específica para o desenvolvimento da pré-produção de projetos culturais de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais), pretende-se nivelar as chances de acesso a tais recursos entre empreendedores com pouca e com muita experiência de mercado, melhorar as chances de sucesso de um projeto cultural e, como consequência, diversificar o portfólio de produções culturais oferecidas à sociedade.

1.3 Objetivos geral e específicos

Neste trabalho, objetiva-se propor uma metodologia simplificada para o gerenciamento de projetos de produção cultural brasileiros de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais) a ser utilizada por empreendedores com pouca experiência de mercado que buscam financiamento de seus projetos com recursos advindos de renúncia fiscal, possibilitada pela Lei Rouanet, a ser utilizada para a fase de pré-produção.

Para isso, será fornecido primeiramente um entendimento do que compreende uma produção cultural, então um panorama da área de Produção Cultural brasileira, em seguida será explicado o que é gerenciamento de projetos e o motivo da escolha desta área da administração como solução para a situação proposta, para então fornecer uma visão geral das práticas atualmente utilizadas para gerenciamento de projetos e, por fim, apresentar uma metodologia simplificada destinada especificamente a ser utilizada em projetos de produção cultural de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais) no Brasil que busquem recursos através da Lei Rouanet (Lei 8.313/1991) para executar suas propostas.

1.4 Hipótese

Com a criação de uma metodologia simplificada de gerenciamento de projetos para a fase de pré-produção e específica para o desenvolvimento de produções culturais brasileiras de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais), empreendedores culturais com pouca experiência de mercado teriam iguais chances de acesso a recursos públicos advindos de ferramentas, editais e leis de incentivo à cultura disponibilizados pelo governo brasileiro, que empreendedores com grande experiência e que figuram em grande parte como os contemplados por tais incentivos. Bem como, ao utilizar ferramentas de Gerenciamento de Projetos o empreendedor aumentaria a chance de sucesso de seu projeto cultural.

1.5 Delimitação do Tema

O presente trabalho se propõem a desenvolver e apresentar uma metodologia simplificada destinada especificamente a ser utilizada na parte de pré-produção de projetos de produção cultural de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais) no Brasil que busquem recursos através da Lei Rouanet (Lei 8.313/1991) para executar suas propostas.

Como base para o desenvolvimento do tema, será levado em consideração o formato de metodologia simplificada, já existente na literatura.

1.6 Metodologia

Será utilizado o formato de pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento deste trabalho.

1.7 Forma de desenvolvimento do trabalho

Primeiramente será apresentado o conceito de produção cultural, então um panorama do setor de produções culturais brasileiro será descrito juntamente com um breve relato sobre a Lei Rouanet, para então definir Gerenciamento de Projetos e seus benefícios, em seguida serão demonstradas algumas atuais práticas de Gerenciamento de Projetos no que diz respeito aos guias e metodologias simplificadas e por fim, será feita uma proposta de Metodologia Simplificada específica para o gerenciamento de projetos brasileiros de produção cultural de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais), fomentados por investimentos advindos da renúncia fiscal possibilitados pela Lei Rouanet.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito de Produção Cultural e de Produtor Cultural

UNESCO apud Teixeira (2001) afirma que o agente cultural é alguém que "se interessa pelas artes, mas não se envolve diretamente com elas e, sim, com sua administração. Não é alguém que cria, ele mesmo: apenas prepara o terreno para outros criarem. ”

Segundo o Guia do Estudante da editora Abril, o produtor cultural é o “profissional que planeja, elabora e executa projetos e produtos culturais, seguindo critérios artísticos, sociais, políticos e econômicos”. Dentro do seu escopo podem estar projetos nas áreas de teatro, dança, música, produções televisivas e de cinema, festivais, mostras e eventos culturais.

A produção cultural compreende ações desde a concepção da ideia, pesquisa de mercado, elaboração, planejamento, construção, estruturação do projeto, desenvolvimento do cronograma de execução, orçamento de custos e captação de recursos, isso tudo na fase denominada pré-produção, passando então pela fase de produção que seria a realização do projeto e indo até a terceira e última fase, chamada de pós-produção, a qual inclui a finalização do projeto, a prestação de contas, clipping e relatório de desempenho.

No Brasil, no entanto, o produtor cultural vai além do simples envolvimento com a porção administrativa de uma produção cultural, sendo muitas vezes o próprio artista criador responsável pela produção. Nesse cenário, o produtor cultural é um profissional advindo do ramo das artes e não da gestão, sendo assim, raro o profissional que possui o conhecimento necessário para uma gestão de projetos eficiente e eficaz.

2.2 Panorama do setor de produções culturais brasileiro

2.2.1 Dimensão do Setor

O mais recente censo cultural brasileiro, com sua pesquisa Sistema de Informações e Indicadores Culturais relativa ao período de 2007 a 2010, liberada em outubro de 2013 pelo IBGE, revela que em 2010 as atividades culturais movimentaram cerca de R\$374,8 bilhões de

receita líquida, que corresponde a 8,3% do total de indústria, comércio e serviços. Tal pesquisa mostrou também que, 8,6% do orçamento mensal de uma família (equivalente a R\$ 184,57) é gasto com produtos e serviços relacionados à cultura. Este percentual é superado apenas pelos três principais grupos de despesas: habitação (30,8%), alimentação (19,8%) e transporte (19,6%).

De acordo com o Panorama da Economia Criativa no Brasil, publicado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em 2013, estima-se que a participação da indústria criativa formal nacional no PIB varie entre 1,2% e 2%, represente aproximadamente 2% da mão de obra e 2,5% da massa salarial formal.

De acordo com o Portal Brasil, website que reúne as notícias dos ministérios e secretarias do governo federal, em 2015, de um total de 6.194 projetos submetidos a Lei Rouanet, 5.407 foram aprovados e 2.977 efetivaram a captação. Segundo o website ZH Entretenimento, 23,14% dos valores aprovados em 2015 foram efetivamente captados, sendo R\$ 1,13 bilhão por renúncia fiscal e R\$ 52 milhões por apoio privado, detalhados na Figura 1.

Em 2016, a Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC) autorizou a captação de recursos através da Lei Rouanet para 371 projetos. Segundo o Portal Brasil, o montante passivo de ser investido em ações culturais é de mais de R\$ 313 milhões.

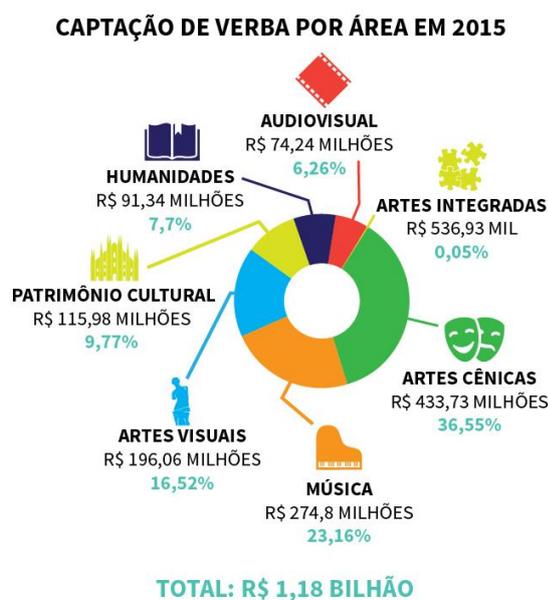


Figura 1: Captação Lei Rouanet por área em 2015.

Fonte: ZH Entretenimento

2.2.2 Perfil do produtor Cultural brasileiro

Segundo o estudo do Panorama Setorial da Cultura Brasileira, 57% dos produtores culturais são do gênero masculino. Em sua maioria, 89%, tem acima de 31 anos, sendo que 65%, tem acima de 40 anos. 61% se encontra nas áreas de Artes Cênicas, Música e Artes integradas.

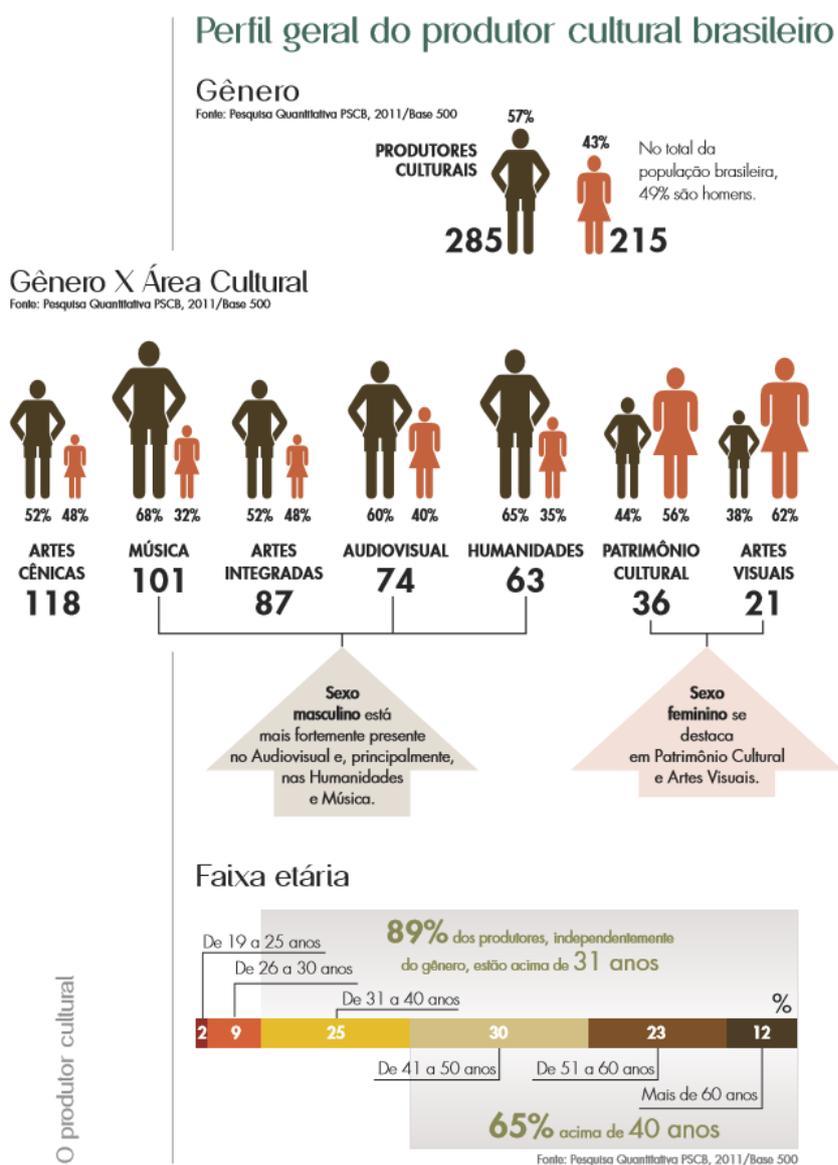


Figura 2: Perfil do produtor cultural brasileiro.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

É uma área de atuação que possui pessoas com um elevado nível educacional. 77% dos produtores possuem formação superior, enquanto que apenas 7,9% da população brasileira possui esse tipo de nível educacional.

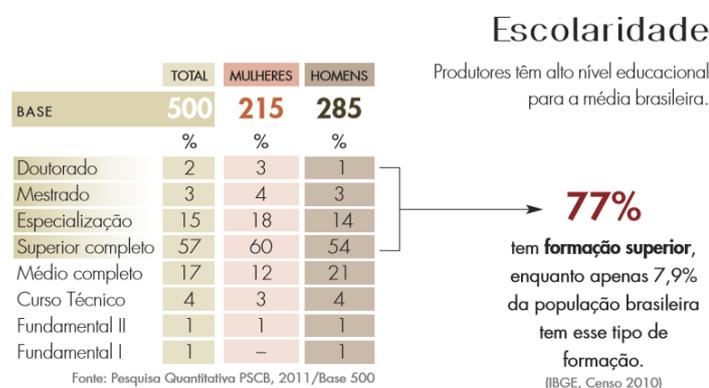


Figura 3: Escolaridade do produtor cultural brasileiro.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

Apesar do elevado nível educacional, os conhecimentos de gestão não figuram entre as áreas de formação destes profissionais. 69% dos produtores culturais com formação superior fizeram cursos não relacionados a conhecimentos de gestão ou negócios.

Em **outra perspectiva de avaliação** desta formação acadêmica, pode-se sugerir que os cursos concluídos pelos produtores culturais **não têm foco em abordagem de negócios**.



Figura 4: Formação do produtor cultural brasileiro.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

O tempo médio de experiência dos produtores culturais brasileiros é de 14,5 anos, sendo que 54% tem acima de 11 anos de experiência.

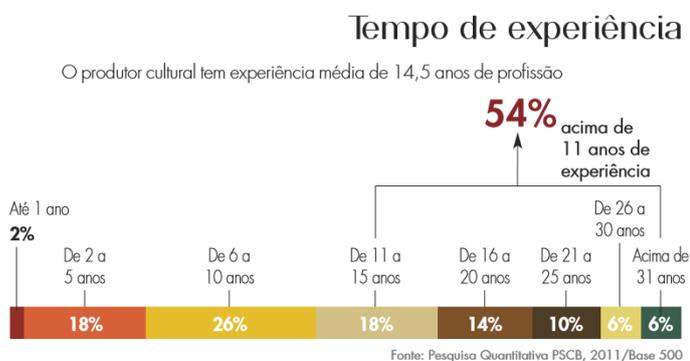


Figura 5: Tempo de experiência do produtor cultural.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

O estudo revela ainda que o profissional deste setor ingressou nesta atividade de forma não planejada, mas por oportunidades surgidas, oferecidas pelo mercado ou por ser artista. O Panorama afirmar também que a “formação não específica e o não planejamento torna a atuação do produtor cultural vulnerável” e que há a necessidade de profissionalização do profissional deste setor.

A principal forma de preparação e atualização de seus conhecimentos para atuar neste setor se dá por aprendizado ou experiência adquirida na prática, seguido pelo envolvimento com artistas ou grupos de artistas e em terceiro lugar através de cursos de especialização ou cursos livres.

Segundo o estudo, o produtor cultural, na época de sua preparação, não tinha a sua disposição cursos de gestão para ajudá-lo a se preparar. Porém, mesmo com as recentes ofertas de cursos desta natureza no sistema educacional, o produtor não demonstra interesse neste modo de busca de atualização de conhecimentos, correspondendo a apenas 36% dos casos.

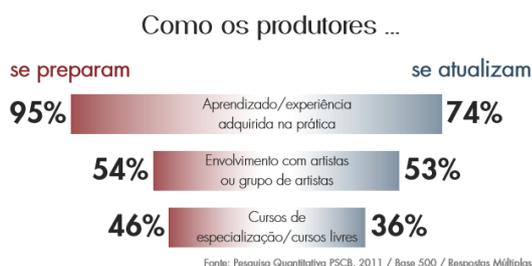


Figura 6: Forma de atualização dos produtores.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

2.2.3 Lei Rouanet

O início da participação do poder público no desenvolvimento cultural do Brasil se deu por volta de 1930, quando, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas, surgiu o Ministério da Educação e Saúde (MES), que pretendia criar uma identidade nacional através do resgate do folclore e da arte. Porém foi apenas em 1986 que foi criada a primeira legislação federal de incentivo fiscal à produção cultural, originária de um projeto de lei apresentado por Sarney como senador, em 1972, que propunha “deduções do imposto de renda das pessoas jurídicas e físicas para fins culturais”, a Lei Sarney (Lei 7.505/1986). Esta, substituída em 1991 pela vigente Lei Rouanet (Lei 8.313/1991).

A Lei Rouanet instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), que tem como objetivo apoiar e direcionar recursos da iniciativa privada para investimento em projetos culturais de exibição, utilização e circulação pública. Buscando, segundo o Ministério da Cultura:

Facilitar à população o acesso às fontes de cultura; estimular a produção e difusão cultural e artística regional; apoiar os criadores e suas obras; proteger as diferentes expressões culturais da sociedade brasileira; proteger os modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira; preservar o patrimônio histórico e cultural brasileiro; desenvolver a consciência e o respeito à cultura de outros povos e/ou nações; estimular a produção e a difusão de bens culturais de valor universal; e dar prioridade ao produto cultural brasileiro. (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2013)

Tanto pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas podem atuar como investidores de projetos culturais através da Lei Rouanet. Para empresas, o apoio pode configurar até 4% do imposto devido (apenas para empresas tributadas com base no lucro real), enquanto para pessoas físicas o valor é de até 6% do imposto de renda devido.

De acordo com as especificações presentes no website do Ministério da Cultura, a Lei Rouanet permite ao contribuinte abater do imposto de renda 100% dos valores destinados ao apoio de projetos culturais, “a título de doação ou patrocínio”, dos segmentos de:

- a) Artes Cênicas;
- b) Livros de valor artístico, literário ou humanístico;
- c) Música erudita ou instrumental;
- d) Exposições de Artes Visuais;

- e) Doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para manutenção desses acervos;
- f) Produção de obras cinematográficas e vídeo fonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual (apenas produções independentes e culturais-educativas de caráter não-comercial, realizadas por empresas de rádio e televisão);
- g) Preservação do patrimônio cultural material e imaterial (só é considerado como patrimônio o bem cultural oficialmente tombado, em esfera federal, estadual ou municipal; processo de tombamento em andamento não é considerado);
- h) Construção e manutenção de salas de cinema e teatro, que poderão funcionar também como centros culturais comunitários, em Municípios com menos de 100.000 (cem mil) habitantes.

O Art. 26 da Lei 8.313/1991 estabelece que os percentuais de dedução para os demais segmentos culturais são, para pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, de 30% do valor patrocinado e 40% do valor doado, enquanto que para pessoas física, 60% do valor patrocinado e 80% do valor doado.

O fluxo da tramitação da proposta pode ser observado na Figura 7. O processo que ocorre para o financiamento de projetos culturais através do mecanismo de repasse da Lei Rouanet é burocrático e inicia-se com a elaboração da ideia do proponente, a qual deve ser traduzida por escrito através da confecção de um projeto de proposta cultural.

Segundo o Ministério da Cultura, esta proposta deve passar por uma análise de admissibilidade pela Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (Sefic). Em seguida, a proposta ganha o status de projeto e “segue para a unidade técnica de análise correspondente ao segmento cultural do produto principal (Funart, Ibram, Iphan, Palmares, Fundação Casa de Rui Barbosa ou Fundação Biblioteca Nacional)”. A unidade técnica tem a função de homologar o parecer técnico emitido por um parecerista e então enviar novamente o processo para o Ministério da Cultura.

Em seguida, “independentemente da recomendação técnica [...], o projeto é encaminhado à Comissão Nacional de Incentivo à Cultura, que se manifesta e recomenda decisão”. O projeto segue então para a decisão do secretário de Fomento e Incentivo à Cultura. Por fim, “em caso

de aprovação total ou parcial, a decisão é ratificada pela Portaria de Autorização para Captação de Recursos Incentivados, publicada no Diário Oficial da União”.

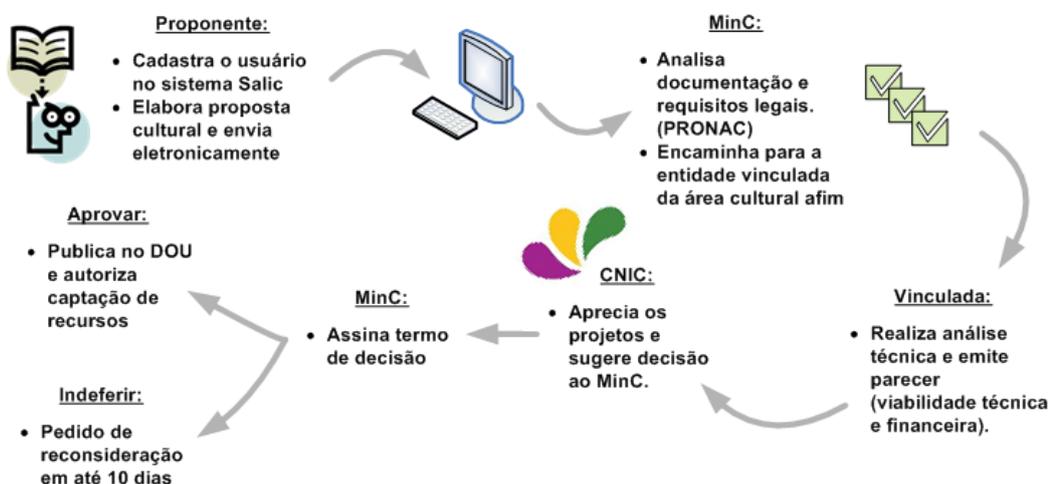


Figura 7: Processo de Avaliação de um Projeto Cultural

Fonte: Ministério da Cultura

Após todo este processo, os proponentes daqueles projetos que cumprem com os requisitos previstos em lei, entram então na fase mais difícil, a busca por recursos junto a empresas ou pessoas físicas.

O jornalista Fábio Prikladnicki, em seu artigo para a ZH Entretenimento, revela que há uma concentração de recursos em projetos do Sudeste, especialmente São Paulo e Rio de Janeiro, os quais em 2015, foram detentores de 79% dos recursos captados com patrocinadores. Enquanto os Estados do Sul ficaram com 13%, sobrando apenas 8% para as demais regiões. Segundo Prikladnicki, toda a captação histórica realizada nas regiões Norte e Nordeste de 1993 a 2015 (R\$ 945,22 milhões) equivale à captação da região Sudeste apenas em 2015 (R\$ 941,43 milhões). Uma possível explicação para este fenômeno é a concentração nesta região das grandes empresas, que são tributadas através do lucro real.

Segundo o Panorama da Cultura Brasileira, apesar de o programa ser reconhecido por seus excelentes resultados, o mesmo têm levado a algumas diferenças que precisam ser equacionadas. E para que ele sobreviva e cumpra com seus objetivos, será necessário superar barreiras como a da elevada burocracia ministerial e da necessidade de uma profissionalização maior, principalmente no que se refere à gestão.

2.3 Definição e Práticas atuais de Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos [...] é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados. (PMI, 2016)

Segundo o PMI um projeto é um conjunto de atividades temporárias, pois possuem um início e um fim definidos no tempo, com escopo e recursos definidos. São realizadas por um grupo de pessoas que normalmente não trabalham juntas, mas que se reúnem para, através de um conjunto específico de operações, produzir um produto, serviço ou resultado únicos, ou seja, algo que não se trata de uma operação de rotina.

De acordo com a norma da ABNT NBR ISO 21500 (Orientação sobre Gerenciamento de Projetos) citada por Magno (2011), “um projeto é um conjunto único de processos que consiste em atividades coordenadas e controladas, com datas de início e fim, empreendidas para atingir os objetivos do projeto”.

Com o intuito de padronizar e organizar as práticas de gerenciamento de projetos e visando disponibilizar guias para os principais aspectos abordados em um projeto genérico, surgem diversos guias de boas práticas, metodologias e padrões de gerenciamentos de projetos, dentre eles o PMBOK, ISO, PRINCE2™, IPMA e diversas outras metodologias simplificadas, estas mais específicas para certas áreas de atuação.

O Project Management Body of Knowledge (PMBOK), é um guia de melhores práticas desenvolvido pelo Standards Committee (Comitê de Padronização) do Project Management Institute – PMI. É visto como a mais importante bibliografia de gestão de projetos da atualidade, nela há a identificação e nomeação de processos, áreas de conhecimento, técnicas, regras e métodos.

O PMBOK divide o gerenciamento em 10 áreas de conhecimento: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento do Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento de Custos, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicações, Gerenciamento de Riscos, Gerenciamento das Aquisições e Stakeholders.

O guia PMBOK é um reconhecido padrão de gerenciamento de projetos e é fonte de inspiração para o desenvolvimento de muitas das metodologias hoje existentes.

Dentre as metodologias simplificadas de gerenciamento de projetos, há a Basic Methodware, uma abordagem desenvolvida por Carlos Magno da Silva Xavier e Luiz Fernando da Silva Xavier e que surgiu com o intuito de ser “uma abordagem prática e simplificada de como iniciar, planejar, executar, monitorar, controlar e encerrar projetos” (XAVIER; XAVIER, 2011), destinada a projetos de menor nível de complexidade e almejando eliminar o engessamento e a burocracia que podem decorrer da implementação de guias ou metodologias de gerenciamento.

Com a intensão de evitar a burocratização de uma área onde os profissionais, em sua maioria, não possuem o perfil de gestor, o presente trabalho se apoiará na Basic Methodware como guia de estrutura para o desenvolvimento de uma metodologia simplificada específica para o gerenciamento de projetos culturais.

2.4 Justificativa da escolha da área de gerenciamento de projetos como solução para o problema apresentado

Pode-se perceber claramente que as propostas culturais que devem ser apresentadas para se beneficiarem do proposto pela Lei Rouanet são de fato projetos, pois de acordo com a descrição de proposta cultural, disponível no website do Ministério da Cultura, a mesma deve conter “programas, planos, ações ou conjunto de ações inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos, dentro dos limites de orçamento e tempo delimitados”. Porém não há atualmente uma metodologia de gerenciamento de projetos que seja específica para estes projetos culturais.

Além disso, a falta de profissionalização dos profissionais da área com relação a conhecimentos ligados a gestão, pode ser o fato gerador das principais dificuldades encontradas pelos produtores culturais (Figura 8).

Quais são as dificuldades encontradas no seu trabalho?	(%)
Profissionalismo das equipes envolvidas num projeto cultural	50
Ser bem relacionado para conseguir aprovar projetos (investidores)	42
Formatar projetos culturais de acordo com os requisitos das leis de incentivo e editais do governo	39
Ter um bom projeto que desperte o interesse do patrocinador	38
Conseguir locais de apresentação para as produções culturais	30
Coordenar as pessoas que estão trabalhando num projeto	26

Fonte: Pesquisa Quantitativa PSCB, 2011/Base 500/Respostas Múltiplas

Figura 8: Desafios para o produtor cultural.

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

A dificuldade de lidar com a falta de profissionalismo das equipes envolvidas em um projeto cultural, principal desafio dos produtores desta área segundo Jordão et al. (2012), pode ser administrada com a liderança de um bom gerente de projetos, que possua um escopo bem definido, um cronograma bem administrado, noções claras da qualidade necessária e esperada para aquele projeto, um bom e organizado gerenciamento de recursos humanos, comunicações claras e eficientes, riscos mapeados e uma atenção especial aos envolvidos (*stakeholders*) do projeto.

Não apenas o maior desafio apresentado por Jordão et al. (2012), mas também os outros 5 desafios por ele citados, podem ser endereçados com a adoção de práticas de gerenciamento de projetos, conforme destacado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Principais desafios e áreas propostas para suportar gerenciamento dos mesmos

Desafio identificado por Jordão et al. (2012)	Área(s) proposta(s) para endereçar tal desafio (não limitada a esta(s) área(s))
Profissionalismo das equipes envolvidas num projeto cultural	Gerenciamento de Recursos humanos do Projeto
Ser bem relacionado para conseguir aprovar projetos (investidores)	Gerenciamento de Envolvidos (<i>Stakeholders</i>)
Formatar projetos culturais de acordo com os requisitos das leis de incentivo e editais do governo	Gerenciamento do Escopo
Ter um bom projeto que desperte o interesse do patrocinador	Gerenciamento de Envolvidos (<i>Stakeholders</i>) e Gerenciamento do Escopo

Conseguir locais de apresentação para as produções culturais

Gerenciamento de Aquisições e Gerenciamento de Envolvidos (*Stakeholders*)

Coordenar as pessoas que estão trabalhando num projeto

Gerenciamento de Recursos humanos do Projeto e Gerenciamento de tempo do projeto

Fonte: O autor

A avaliação do trabalho realizado pelo produtor cultural é mais um fator da prática de projetos culturais que pode ser endereçado através da utilização de práticas do gerenciamento de projetos. Segundo Jordão et al. (2012), esta é uma atividade percebida pelo produtor cultural como difícil de ser realizada. Há a dificuldade de explicar o objetivo de seus trabalhos e, conseqüentemente, o que deve ser avaliado. O planejamento como insumo para gerar instrumento de avaliação do processo de trabalho é utilizado por apenas 2,6% dos produtores (JORDÃO et al., 2012). E Jordão et al. (2012) afirma ainda que “métricas precisas de avaliação necessitam ser desenvolvidas e constar no planejamento dos projetos”.



Métricas precisas de avaliação necessitam ser desenvolvidas e constar no planejamento dos projetos.

Figura 9: Avaliação do trabalho do produtor

Fonte: Panorama Setorial da Cultura Brasileira (JORDÃO et al., 2012)

Portanto, trabalhar com uma metodologia específica para gerenciamento de projetos culturais de pequeno e médio porte (custo total não ultrapasse 50 mil reais), que informa como o gerenciamento de seus projetos “deve” ser realizado, auxiliaria os profissionais do ramo a reduzir suas principais dificuldades e aumentar suas chances de sucesso.

2.5 Proposta de Metodologia Simplificada

2.5.1 Alinhamento

Metodologia Simplificada proposta visa facilitar o gerenciamento de projetos brasileiros de produção cultural de pequeno e médio porte em fase de pré-produção.

Alguns pressupostos sobre a produção cultural que se procura atender com a presente metodologia serão determinados a seguir, a fim de aumentar a precisão da mesma à realidade. São eles:

- a) A produção cultural é de pequeno ou médio porte e possui um custo máximo de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais);
- b) A produção cultural será conduzida por pessoa física;
- c) Cada membro da equipe que participará do projeto terá funções definidas e monitoradas pelo proponente do projeto;
- d) O proponente do projeto sempre será o responsável por acompanhar e autorizar cada passo, fase documentos e mudanças do projeto, mesmo que ele não atue como Gerente do Projeto;
- e) A presente metodologia pretende guiar projetos desde seu início (logo após a criação da ideia) até o momento de submeter o projeto escrito para participação em programa de incentivo à cultura (Lei Rouanet). Não será contemplada a criação da ação cultural, nem a seleção de uma ação entre outras ações disponíveis em um portfólio de projetos culturais;
- f) Uma vez que cada projeto possui suas peculiaridades, cabe ao responsável pelo projeto a obrigação de acompanhar as exigências da legislação, bem como verificar a documentação exigida e os detalhes apresentados pelo edital específico de sua área de atuação. O modelo proposto deve ser utilizado como

uma base para o gerenciamento e pode ser adaptado para a elaboração de projetos de diferentes naturezas.

2.5.2 Metodologia proposta

A metodologia proposta será apresentada em formato de passo-a-passo, com o intuito de facilitar a utilização da mesma.

2.5.2.1 Passo1: Autorizar o Início do Projeto

Um importante, e muitas vezes negligenciado, passo para o início de uma ação cultural é a formalização do início do projeto.

Objetivo: Estruturação e apresentação inicial da ideia e alinhamento das expectativas da equipe do projeto.

Meio utilizado e armazenamento: Esta formalização pode ocorrer em reunião presencial ou através de um meio de comunicação comum a todos os membros. Caso seja presencial, é importante que todos recebam uma cópia do que foi compartilhado. O armazenamento pode ocorrer digitalmente em uma pasta de arquivos digitais compartilhada ou em local de fácil acesso.

Público Alvo da comunicação: Equipe do projeto.

Quando deve ocorrer: Logo após a criação da ideia e a decisão de colocá-la em prática.

Conteúdo:

- a) **Breve introdução ao projeto:** em linhas gerais descrever o projeto (imagens e vídeos de referência podem ser utilizados), o motivo, em qual período ocorrerá, quem participará e qual será o público alvo.
- b) **Objetivo e metas do projeto:** explicar para que o projeto será feito, ou o que se busca atingir (objetivo geral e fases do projeto). Este passo poderá servir de base para uma posterior construção de avaliação do projeto.

- c) **Escopo do projeto:** descrever o que será realizado no projeto como um todo e em cada fase. Determinar onde acontecerá cada fase.
- d) **Autoridade:** deixar pública qual a função de cada membro da equipe, níveis de autoridade e fornecer opções de contato para dúvidas.

Perguntas guia:

- a) O que eu desejo que meu projeto tenha?
- b) Como ele se destacará diante dos outros?
- c) Para quem e por que estou fazendo?
- d) Como chegarei lá? Quais os recursos que possuo e o que preciso buscar? (Não há a necessidade de comunicar as limitações de custos para este público alvo, mas é importante ter este detalhe delimitado para que se possa determinar os demais pontos.)
- e) Onde e quando o projeto acontecerá?
- f) Quem participará?
- g) O que não desejo incluir?

2.5.2.2 Passo 2: Iniciar o Planejamento

2.5.2.2.1 Identificar os Envolvidos (*Stakeholders*)

Para o sucesso do projeto, é importante que se tenha em mente quem são os envolvidos para que se possa entender suas necessidades e expectativas. Envolvidos são todos aqueles que podem ser afetados ou afetar, de forma positiva ou negativa, a execução ou resultado do projeto.

Objetivo: Construir um projeto que administre da melhor forma possível cada uma das necessidades e expectativas dos envolvidos. Criando comunicações que os mantenha alinhados, façam com que queiram participar do projeto ou respeitar o projeto

Armazenamento: Arquivo digital e de fácil acesso. Local que permita consulta por todos que possuem relacionamento com os envolvidos.

Atualização: Leitura e revisão do conteúdo deve ser realizada no início de cada fase. Alterações podem ser feitas quando necessário e toda vez que for identificado um novo envolvido, uma nova necessidade de um envolvido já identificado ou uma alteração de status

de um envolvido já identificado, sempre após discussão com o Gerente do Projeto ou pessoa designada pelo mesmo.

Conteúdo:

- a) **Identificar e listar os envolvidos:** construir tabela que facilite a identificação de cada um dos envolvidos e que contenha a informação de como se relacionar com os mesmos. Dentre os envolvidos em um projeto cultural podemos citar:
 - a. Equipe do projeto (Gerente do Projeto e demais membros da equipe)
 - b. Patrocinador (Iniciativa privada)
 - c. Governo (Ministério da Cultura e demais envolvidos na análise da proposta)
 - d. Artistas
 - e. Público
 - f. Responsáveis pelos locais de criação, ensaio e apresentação
 - g. Mídia (Comunicação e divulgação)
 - h. Sonoplasta ou empresa responsável pela sonoplastia, iluminador, cenógrafo, figurinista, etc.

- b) **Mapear necessidades e expectativas de cada um:** alimentar a tabela com as informações da atuação e nível de influência no projeto de cada envolvido.
- c) **Determinar o que é esperado de cada um dos envolvidos:** determinar qual o estado atual e o estado desejado de cada um dos envolvidos, para que se possa planejar as ações para se atingir o estado desejado.
- d) **Listar formas de comunicação e contato:** adicionar forma e informações de contato para cada envolvido.

Perguntas guia:

- a) Quem são os envolvidos?
- b) Quais são suas necessidades e expectativas? Elas estão alinhadas com as necessidade e expectativas do projeto?
- c) Como devo fazer para gerenciar cada um desses envolvidos?

Importante: Ao listar e selecionar um ou mais patrocinadores é importante que se tenha em mente qual o benefício que o projeto cultural trará para o patrocinador. Questionar se o público do patrocinador é o mesmo público do projeto, se as mensagens a serem passadas pela produção cultural estão de acordo com o discurso da empresa ou pessoa física patrocinadora e detalhes como a maneira com que a marca do patrocinador será divulgada, podem ser elementos facilitadores na fase de captação de recursos financeiros, que ocorrerá após a aprovação do projeto.

2.5.2.2.2 Planejar Escopo

Neste momento serão levantadas as entregas a serem feitas e/ou produzidas pela equipe do projeto e pelos participantes do projeto para o patrocinador, público-alvo e demais envolvidos.

Objetivo: Construir um documento escrito sobre o que será feito, o que está fora do escopo e como isto será alcançado. Buscar delimitar o trabalho que será realizado e produzir documentos de apoio à execução e ao gerenciamento da qualidade, custo e tempo.

Armazenamento: Arquivo digital e de fácil acesso. Local que permita consulta por todos os afetados pelo projeto. Para a etapa de criação da Estrutura Analítica do Projeto (etapa d) descrita abaixo), recomenda-se o uso de planilha Excel ou *Software* próprio para gerenciamento de projetos como *MS-Project*.

Atualização: Leitura e revisão do conteúdo deve ser realizada no início de cada fase. Alterações podem ser feitas apenas pelo Gerente de Projeto, após alinhamento com os envolvidos em tal alteração.

Conteúdo:

- a) **Descrever de forma detalhada o que será feito.**
- b) **Definir e descrever a estratégia de condução:** descrever como será realizado o projeto. Divisão do projeto em fases, para melhor monitoramento e controle da execução do projeto.

- c) **Listar o que não fará parte deste projeto:** em muitos casos é importante também deixar claro os elementos que não farão parte do projeto, para que as expectativas dos envolvidos estejam alinhadas.
- d) **Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** a EAP é uma estrutura hierárquica onde se demonstra a decomposição do projeto em partes que permitirão um gerenciamento mais fácil e eficaz. Esta estrutura servirá de base para passos seguintes de monitoramento da qualidade, gerenciamento do tempo, gerenciamento do custo e para a execução e seu controle. Recomenda-se a utilização do formato em lista, conforme demonstrado a seguir:
- a. Primeiro nível: Nome do Projeto
 - b. Segundo nível em diante: Iniciar acrescentando nome das entregas necessárias para que o Projeto seja completado. Em seguida realizar a quebra destas entregas em níveis menores (o número de níveis irá variar de acordo com a complexidade do projeto e da entrega).
 - i. Uma entrega deve ser quebrada até que seja atingida uma quantia necessária de detalhes para que se possa realizar, posteriormente, estimativas de custos, tempo, identificação dos riscos e atribuição de responsabilidade. Buscando tornar a execução gerenciável, mais facilmente monitorada e controlada. O último nível de cada decomposição é denominado “pacote de trabalho”.
 - ii. Não é necessário que todas as entregas sejam decompostas ao mesmo número de níveis.
 - iii. A EAP não deve conter as atividades necessária para realizar tal entrega (não deve conter verbos), apenas o nome de cada pacote de trabalho, entrega, projeto, etc.
 - iv. A etapa de gerenciamento do projeto e de encerramento do mesmo devem constar na EAP

Tabela 2: Exemplo de Estrutura Analítica do Projeto

Hierarquia	Fase
1.	Nome do Projeto
1.1	Gerenciamento do Projeto
1.1.1	Reunião de Abertura
1.1.2	<i>Gerenciamento de Stakeholders</i>

1.1.3	<i>Gerenciamento de Escopo</i>
1.2	“Nome Fase 1”
1.2.1	[...]
1.2.2	[...]
1.3	“Nome Fase 2”
1.3.1	[...]
1.3.1.1	[...]
1.3.1.2	[...]
1.3.1.2.1	[...]
1.3.1.2.1.1	[...]
1.3.1.2.1.2	[...]
1.3.2	[...]
1.3.3	[...]
1.3.3.1	[...]
1.3.3.2	[...]
1.4	“Nome Fase 3”
[...]	[...]
1.n	Encerramento do Projeto

Fonte: O Autor

- e) **Criar o dicionário da EAP:** Adicionar uma coluna na tabela anterior para descrever em mais detalhes o que será realizado em cada um dos menores níveis de cada grupo (pacotes de trabalho).

Tabela 3: Adicionando o Dicionário da EAP

Hierarquia	Fase	Dicionário da EAP
1.	Nome do Projeto	-
1.1	Reunião de Abertura	-
1.1.1	<i>Gerenciamento de Stakeholders</i>	Descrição
1.1.2	<i>Gerenciamento de Escopo</i>	Descrição
1.1.3	[...]	Descrição
1.2	“Nome Fase 1”	-
1.2.1	[...]	Descrição
1.2.2	[...]	Descrição
1.3	“Nome Fase 2”	-
1.3.1	[...]	-
1.3.1.1	[...]	Descrição
1.3.1.2	[...]	-
1.3.1.2.1	[...]	-
1.3.1.2.1.1	[...]	Descrição
1.3.1.2.1.2	[...]	Descrição
1.3.2	[...]	Descrição
1.3.3	[...]	-
1.3.3.1	[...]	Descrição

1.3.3.2	[...]	Descrição
1.4	“Nome Fase 3”	Descrição
[...]	[...]	[...]
1.n	Encerramento do Projeto	Descrição
Fonte: O Autor		

Perguntas guia:

- a) Quais é o objetivo principal do projeto?
- b) Quais são os objetivos específicos do projeto?
- c) Como o projeto será realizado?
- d) Quais são os pontos que compõe cada fase (entregas a serem feitas)?
- e) Quais são os pacotes de trabalho? Esta divisão é necessária (torna o projeto mais fácil de gerenciar, monitorar e controlar)?

2.5.2.2.3 Planejar Qualidade

Após o desenvolvimento da EAP, serão adicionados detalhes sobre as especificações esperadas para cada pacote de trabalho.

Objetivo: Deixar claro o que será entregue com o projeto, através de descrição das especificações para cada pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP), que serão utilizadas para determinar se cada item será entregue de acordo com o esperado.

Armazenamento: Juntamente com a EAP.

Atualização: Da mesma forma que a EAP. Quaisquer alterações devem ser aprovadas pelo Gerente do Projeto.

Conteúdo:

- a) **Adicionar coluna de especificações:** descrever de forma a delimitar quais os padrões de entrega serão aceitos para cada pacote de trabalho.
 - a. Ter em mente que estes itens devem conter informações mensuráveis (quantitativas), para que possam ser avaliados quando forem executados e entregues.

Perguntas guia:

- a) O que é importante que meu projeto entregue no final de sua execução?
- b) Quais são as exigências dos meus *stakeholders*?
- c) Como cada pacote de trabalho deve ser entregue para que ao final de todas as entregas o projeto esteja completo e dentro das especificações?
- d) Quais são os parâmetros quantitativos que eu gostaria que cada pacote de trabalho cumprisse?
- e) Quais serão os critérios e meios de avaliação de cada pacote de trabalho?

2.5.2.2.4 Planejar Gerenciamento de Riscos

A primeira ideia que se deve eliminar é a de que risco é necessariamente um potencial acontecimento ruim para o projeto, para seu andamento ou para seu sucesso. Riscos por definição do PMBOK apud Xavier, Xavier (2011), é “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto”.

Objetivo: Nesta fase, o esforço será identificar o maior número de riscos possível. Tanto positivos, os quais devem ser maximizados, quanto negativos, os quais devem ser mitigados. A maximização e a mitigação dos riscos se dará após a sua identificação e análise, onde serão definidas respostas aos riscos.

Armazenamento: Em planilha com fácil acesso para consulta e de fácil processo de atualização. Recomenda-se o uso de planilha Excel.

Atualização: Sempre que for identificado um novo risco ou uma nova maneira de responder ao risco. É importante que o Gerente de Projetos esteja sempre envolvido neste processo. Quaisquer alterações devem ser aprovadas pelo Gerente do Projeto.

Conteúdo:

- a) **Identificar os Riscos:** através da análise de todo planejamento do projeto identificar, juntamente com a equipe do projeto e com os envolvidos necessários, os riscos positivos

e negativos que podem afetar o projeto. A técnica mais utilizada é o *brainstorming* (geração de ideias sem restrições, que são coletadas e posteriormente analisadas).

- b) **Analisar os Riscos:** analisar a exposição ao risco do projeto, a qual será determinada através da multiplicação da probabilidade de tal risco ocorrer com o impacto gerado.
- c) **Definir as respostas/estratégias aos Riscos:** balancear o custo benefício de cada resposta ao risco.
 - a. **Riscos Negativos (ameaças):** Decidir entre: eliminar o risco (alterando o plano de projeto), transferir (para terceiros o impacto dos riscos), mitigar (ação que reduz o impacto do risco) ou aceitar (quando vale mais a pena aceitar do que tomar uma ação previa, nem mesmo reserva em caso de o risco ocorrer).
 - b. **Riscos positivos (oportunidades):** Decidir entre: explorar o risco (ações para garantir que o risco ocorra), compartilhar (visando o benefício do projeto, há situações onde compartilhar a oportunidade é benéfico), melhorar (modificar o tamanho da oportunidade, procurando aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos) ou aceitar (não alterar o plano, nem identificar estratégia aplicável).
 - c. **Respostas contingenciais:** Preparar a contingência (planejar resposta a ser utilizado no caso de ocorrência de um evento específico) ou calcular reserva de contingência (programar de antemão reserva de fundos, orçamento ou tempo, com intuito de reduzir o risco de ultrapassar as estimativas feitas).

Perguntas guia:

- a) O que pode acontecer de errado?
- b) O que pode acontecer de positivo?
- c) E se...?
- d) Qual a severidade deste risco?
- e) Quem ficará responsável pelo monitoramento deste risco?
- f) Quais as respostas/estratégias que serão criadas/adotadas?

2.5.2.2.5 Planejar as Comunicações

Cada envolvido com o projeto necessita saber de informações relevantes para que possa desempenhar seu papel. Mais do que isso, a comunicação também se torna uma forma de gerenciar as expectativas de cada um dos envolvidos.

Objetivo: Planejar as comunicações com as partes envolvidas no projeto, buscando gerenciar as expectativas dos envolvidos. Nesta fase será desenvolvida um Mapa da Comunicações, que trará informações detalhadas de o que, como e quando cada envolvido deve ser comunicado.

Armazenamento: Em planilha com fácil acesso para consulta e de fácil processo de atualização. Recomenda-se o uso de planilhas em Excel.

Atualização: Sempre que for identificada uma possibilidade de melhoria das informações contidas no Mapa de Comunicações e quando for identificada uma nova necessidade de comunicação. O gerente do projeto deve sempre acompanhar e aprovar quaisquer mudanças.

Conteúdo:

- a) **Definir as necessidades específicas de comunicação de cada envolvido:** Utilizar a lista de envolvidos criada no início do planejamento para acrescentar informações. A lista inicial já contém o nome do envolvido, as expectativas nossas em relação a eles, as expectativas deles, a forma de comunicação (meio de comunicação) e o contato. As colunas a serem acrescentadas e preenchidas são as seguintes:
 - a. O que será comunicado;
 - b. Qual o objetivo;
 - c. Quem será o responsável;
 - d. Qual a periodicidade;
 - e. Quem deve estar envolvido, fora o *stakeholder* principal;
 - f. Qual o evento a ser realizado (reunião, conferência na web/ligação, nota informativa, etc.);
 - g. Tipo de documento e como será armazenado;
 - h. Resultado/comentários de cada comunicação realizada.

Perguntas guia:

- a) Qual o nível de engajamento atual do envolvido e onde quero que ele esteja?
- b) O que eu espero e o que o envolvido espera?
- c) Como farei para atingir o estado por mim esperado?
- d) Esta comunicação é realmente necessária? (Cuidado para não saturar o envolvido com comunicações sem valor agregado.)
- e) Quem deve ficar responsável por cada comunicação?

2.5.2.2.6 Planejar Tempo e Recursos

Nesta etapa, poderão ser endereçados dois dos principais desafios para uma produção cultural, apontados pelo estudo desenvolvido por Jordão et al. (2011): Profissionalismo das equipes envolvidas num projeto cultural e coordenação das pessoas que estão trabalhando num projeto. Deve também se ter em mente que aqui podem ser gerados alguns parâmetros de avaliação de desempenho do projeto.

Objetivo: Definir quando cada pacote de trabalho (nível mais baixo da EAP) será executado e entregue e quem participará de cada etapa.

Armazenamento: Juntamente com a EAP, em novas colunas e linhas no mesmo documento.

Atualização: Da mesma forma que a EAP e sempre com a aprovação do Gerente do Projeto.

Conteúdo:

- a) **Identificar as atividades:** a partir de cada pacote de trabalho, determinar se é necessário que se faça a quebra deste em atividades. Uma entrega deve ser quebrada caso isso melhore o planejamento e o controle da execução da mesma.
- b) **Determinar os Marcos:** marcos são pontos de controle definidos ao longo do projeto. Eles devem ser acrescentados no cronograma e representam o término de uma fase ou entrega importante para o projeto.
- c) **Identificar as dependências nas entregas:** determinar quais atividades ou pacotes de trabalho dependem de quais outras atividades ou pacotes de trabalho, determinando quais são as tarefas predecessoras (deve estar finalizadas para quem uma outra atividade

ocorra) e quais são as tarefas sucessoras (só podem iniciar após o término de uma outra atividade).

- d) **Levantamento de recursos necessários:** determinar quais recursos humanos são necessários para cada atividade/pacote de trabalho, bem como quais outros tipos de recursos (equipamentos e materiais) serão necessários para esta atividade/pacote de trabalho. Levar em consideração também, quais habilidades os recursos humanos terão que possuir ou desenvolver para desempenhar as atividades de forma satisfatória.
- e) **Estimativa de duração das atividades/pacotes de trabalho:** levando em consideração as dependências já mapeadas e os recursos necessários, deve estimar a duração de cada atividade. Estas podem ser em minutos, horas, número de dias, horas por dia, etc.
- f) **Gerar o cronograma:** atribuir datas de início e término para cada atividade e entrega. A partir o cronograma, poderá ser realizado o acompanhamento do desempenho do projeto e gerar métricas de avaliação do mesmo.

Perguntas guia:

- a) O que especificamente deve ser feito para que uma entrega seja realizada?
- b) Quais são minhas limitações de tempo e recursos?
- c) Que treinamentos ou conhecimentos são necessários para que os recursos humanos possam desempenhar suas atividades de forma satisfatória?
- d) Quais são as dependências entre as tarefas? Que recursos são compartilhados?
- e) Quanto tempo levará cada atividade?
- f) Que riscos tenho que ter em mente durante a estimativa de duração e recursos?
- g) Que tarefas fazer parte do caminho mais longo do projeto? Como faço para que ele não sofra atrasos ou como faço para priorizar as atividades deste grupo?

2.5.2.2.7 Planejar Aquisições

Nesta etapa, serão identificados e listados todos os itens que devem ser adquiridos, comprados, locados ou pessoas que devem ser contratadas para o projeto em questão.

Objetivo: Construir o Mapa de Aquisições, o qual deverá demonstrar o que deve ser adquirido, como isto será feito, qual o prazo e orçamento.

Armazenamento: Em planilha com fácil acesso para consulta e de fácil processo de atualização. Recomenda-se o uso de planilhas em Excel.

Atualização: Quando houver necessidade de incluir uma aquisição não mapeada previamente ou quando for necessário atualizar alguma informação já inserida. Deve ser aprovada pelo Gerente do Projeto.

Conteúdo:

- a) **Determinar o que será feito com recursos internos e o que será feito externamente:** analisar todos os pacotes de trabalho e suas atividades, para determinar o que será feito com recursos (humanos, materiais, equipamentos) próprios e o que é interessante que seja terceirizado.
- b) **Fazer relação das aquisições necessárias:** após o mapeamento, fazer lista de tudo que deve ser adquirido para a execução deste projeto.
- c) **Como será feita a aquisição:** determinar como será conduzido o processo de obtenção destes produtos ou serviços realizados externamente à equipe do projeto.
- d) **Determinar o prazo e orçamento para cada aquisição.**

Perguntas guia:

- a) Quais atividades, pacotes de trabalho ou entregas seriam mais bem atendidas se feitas externamente à equipe do projeto?
- b) Qual o custo e prazo para essas aquisições?
- c) Qual a probabilidade de alteração de preço destes itens?
- d) Qual o processo para adquirir cada um destes itens?

Exemplo de itens que podem figurar na lista de aquisições:

- a) Contratação de Artistas
- b) Local de ensaio
- c) Local de apresentação
- d) Empresa de sonorização
- e) Iluminação

- f) Cenografia
- g) Figurinos
- h) Alimentação
- i) Sonorização
- j) Transporte
- k) Hospedagem
- l) Limpeza
- m) Serviços de segurança, médicos, ambulância, etc.
- n) Liberações/autorizações de órgãos públicos.

2.5.2.2.8 Planejar Custos

Os custos de cada atividade do projeto devem ser definidos para atividades que vão ser desenvolvidas tanto externa quando internamente. A somatória destes custos resultará na estimativa de custo do projeto como um todo.

Durante a atribuição dos custos, é importante ter em mente a variação que pode ocorrer entre os preços atuais e os que estarão vigentes quando o projeto for ser executado, uma vez que em entre o planejamento e a execução de projetos culturais financiados por programas de incentivo à cultura, há uma distância de tempo de pelo menos um ano, decorrente do período de tramitação do projeto, aprovação e captação dos recursos financeiros.

Objetivo: Construir o orçamento do projeto através do mapeamento de quantias e custo para cada pacote de trabalho ou atividade do projeto.

Armazenamento: Em planilha com fácil acesso limitado aos envolvidos diretamente com a estrutura de custos. Local de fácil consulta e de fácil processo de atualização. Recomenda-se o uso de planilhas em Excel.

Atualização: Quando houver necessidade de incluir algum custo ou de fazer algum replanejamento desta ou de outras áreas que afetem a estrutura de custos existente. Deve ser aprovada pelo Gerente do Projeto.

Conteúdo:

- a) **Adicionar coluna de custos:** a partir da estrutura existente de atividades e pacotes de trabalho do projeto, definir os custos de cada atividade do projeto. A estrutura de custos deve ser definida para atividades que vão ser desenvolvidas tanto externa quando internamente.
- b) **Determinar qual o número de recursos necessários** e o custo total de cada um destes.
- c) **Montar tabela de orçamento:** tabela simples, pode ser adicionada à tabela montada a partir da EAP. Esta tabela poderá também ser utilizada posteriormente para controlar o progresso do projeto e também será uma forma de avaliar o desempenho do mesmo (previsto versus realizado).

Perguntas guia:

- a) Quanto necessito captar de recursos financeiros?
- b) Quanto a(s) empresa(s) patrocinadora(s) está(ão) disposta(s) a contribuir(em)?
- c) Quanto estou extrapolando o meu orçamento?
- d) Quanto custa cada atividade?
- e) Quais outros passos podem alterar esta estrutura?

2.5.2.3 Passo 3: Aprovar o Plano do Projeto

Após preenchimento de todos os passos anteriores será possível fazer a união de todas as informações até então identificadas, formando assim o Plano de Projeto. O Plano de Projeto deve então ser analisado e alinhado para que haja a garantia de que não há informações conflitantes no decorrer do plano.

Caso haja alguma discrepância, este é o momento de alinha-las ou corrigi-las. Uma vez que o Plano esteja pronto e revisado, ele pode ser aprovado pelo Gerente do Projeto e então encaminhado para participar do processo de financiamento através da Lei de incentivo à cultura (Lei Rouanet).

2.5.2.4 Passo 4: Próximos passos

Após a aprovação do plano do projeto por parte do Gerente de Projetos, o Projeto deverá ser formatado de acordo com as exigências do sistema específico de recebimento de propostas culturais para a Lei Rouanet (Salic).

Devem ser anexadas as documentações requeridas pelo edital e enviar este conjunto para análise.

Uma vez aprovado, o projeto partirá para a captação de recursos, a qual terá seu processo já facilitado, uma vez que o mesmo já figura no planejamento e já houve prévia determinação dos patrocinadores na fase de Gerenciamento dos Envolvidos (*stakeholders*).

Após a captação será a vez de executar todo o planejamento, mobilizar a equipe do projeto, autorizar a execução do trabalho, ativar a comunicação com os envolvidos, verificar as entregas e aceitar cada uma delas, monitorar e controlar o trabalho para que ele cumpra com os requisitos estabelecidos (custo, tempo e qualidade) através da comparação do que foi planejado com o que ocorre na realidade, monitorar os riscos do projeto, implementar mudanças quando necessário (correção de distorções) e finalmente encerrar o projeto de acordo com as especificações determinadas pelas normas legislativas e contratos firmados com os envolvidos.

3. CONCLUSÕES

Diante das disparidades de distribuição de recursos financeiros para as produções culturais brasileiras, tanto entre regiões, quanto entre empresas com muita experiência e produtores culturais novos no mercado, nota-se a necessidade da criação de ferramentas que reduzam a desigualdade e contribuam para a diversidade de produções culturais.

Portanto, como objetivo principal do presente estudo, foi proposta uma metodologia simplificada para o gerenciamento de projetos de produção cultural brasileiros de pequeno e médio porte (cujo custo total não ultrapasse 50 mil reais), a ser utilizada por empreendedores com pouca experiência de mercado que buscam financiamento de seus projetos com recursos advindos de renúncia fiscal (possibilitada pela Lei Rouanet) a ser utilizada para a fase de pré-produção.

Durante o desenvolvimento do presente trabalho, pôde-se notar também, que os profissionais brasileiros realizam gestão de projetos culturais, porém sem uma base sólida de conhecimentos ou métodos ligados à área da gestão. Por esse motivo, surgem dificuldades ao exercer o gerenciamento de um projeto cultural.

Estas características mapeadas levam a crer na necessidade de uma maior profissionalização do profissional atuante nesta área, principalmente quanto a conhecimentos de gestão. Portanto, para melhorar a probabilidade de bom desempenho, no decorrer deste trabalho, buscou-se, além do objetivo principal, indicar as áreas dentro do gerenciamento de projetos onde o foco deve acontecer para que as dificuldades apontadas sejam reduzidas.

Em suma, com uma metodologia simplificada específica para a área, associada a indicações de onde agir para enfrentar os desafios da prática apontados pelos produtores culturais, almeja-se reduzir as principais dificuldades e aumentar as chances de sucesso dos projetos culturais de pequeno e médio porte, gerenciados por produtores com pouca experiência de mercado.

Caminhando assim para uma maior diversidade cultural, que “[...] é tão necessária para a humanidade como a biodiversidade o é para a natureza”, conforme exposto na Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural, aprovada em 2001.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Ainda há muita possibilidade de desenvolvimento da pesquisa relacionada a área de produção cultural. Mapeamentos mais atualizados e frequentes da área permitiriam análises mais precisas e atuais das necessidades deste setor. E com isso, novas ferramentas de desenvolvimento e democratização do mesmo poderiam ser propostas.

Há também espaço para a disseminação de conhecimentos ligados à gestão, que é apontada como uma grande deficiência do setor e ao mesmo tempo é um grande requisito para exercer a atividade de forma eficiente e eficaz.

Ainda mais, a aplicação prática da metodologia simplificada proposta no presente trabalho, buscando a confirmação ou não da hipótese proposta, também se torna um possível desdobramento relacionado ao tema apresentado.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

XAVIER, Carlos Magno da Silva; XAVIER, Luiz Fernando da Silva. **Metodologia simplificada de gerenciamento de projetos Basic Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

JORDÃO, Gisele; ALLUCCI, Renata R. **Panorama setorial da cultura brasileira 2011/2012**. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2012. Disponível em <http://panoramadacultura.com.br> . Acessado em 21 de abril de 2015.

TRENTIM, MÁRIO HENRIQUE. **Gerenciamento de Projetos: Guia para as Certificações CAPM e PMP**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA CULTURA, **Projetos Incentivados e Incentivo Fiscal à Cultura**. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/> . Acesso em 02/01/2016.

PORTAL BRASIL. **Cultura recebeu mais de R\$ 1 bi a partir de incentivos fiscais em 2015**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cultura/2016/01/cultura-recebeu-mais-de-r-1-bi--a-partir-de-incentivos-fiscais-em-2015> . Acessado em 01/06/2016.

PORTAL BRASIL. **Comissão de Incentivo à Cultura aprova captação via Lei Rouanet para 371 projetos**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cultura/2016/04/comissao-de-incentivo-a-cultura-aprova-captacao-via-lei-rouanet-para-371-projetos> . Acessado em 01/06/2016.

PORTAL BRASIL. **Censo cultural aponta movimento de R\$375 bilhões no setor**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/cultura/2013/10/ibge-e-cultura-divulgam-sistema-de-informacoes-e-indicadores-culturais-2007-2010>. Acessado em 01/06/2016.

UNESCO, CULTURE AND DEVELOPMENT № 14. **Culture and Development. Regional Work Plan for Culture in Latin America and the Caribbean UNESCO LAC 2016 – 2021**. Disponível em: http://www.lacult.unesco.org/lacult_en/docc/CyD_14_en.pdf . Acessado em 01/06/2016.

ONUBR. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acessado em 04/06/2016.

Guia do Estudante Abril. **Produção Cultural**. Disponível em: <http://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/comunicacao-informacao/producao-cultural-688147.shtml> . Acessado em 04/06/2016.

COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural: Cultura e Imaginário**. São Paulo: Editora Iluminuras Ltda, 1997.

COELHO, Texeira. **O que é ação cultural**. São Paulo – Editora: Brasiliense, 2001. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/7153846/o-que-e-acao-cultural> .

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Panorama da economia Criativa no brasil**. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2026/1/TD_1880.pdf . Acessado em 05/06/2016.

ZH Entretenimento. **Lei Rouanet: prós, contras e a certeza de que precisa mudar**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/entretenimento/noticia/2016/05/lei-rouanet-pros-contras-e-a-certeza-de-que-precisa-mudar-5812001.html> . Acessado em 02/06/2016.

PMI – **Project Management Institute**. Disponível em <https://brasil.pmi.org/brazil/home.aspx>. Acessado em 03/12/2015.

OLIVIERI, Cristiane; NATALE, Edson. **Guia Brasileiro de Produção Cultural 2010-2011 – Edição Compacta**. São Paulo: Editora SESCSP, 2011.