

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL
GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

JÉSSICA NAKAZIMA PIERRE DE BARROS

METODOLOGIA PMBOK: UMA OPÇÃO PARA A GESTÃO DO
PROJETO CULTURAL

NITERÓI

2013

JÉSSICA NAKAZIMA PIERRE DE BARROS

**METODOLOGIA PMBOK: UMA OPÇÃO PARA A GESTÃO DO
PROJETO CULTURAL**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

Orientador: Me. Rafael Nacif de Toledo Piza

NITERÓI

2013

JÉSSICA NAKAZIMA PIERRE DE BARROS

**METODOLOGIA PMBOK: UMA OPÇÃO PARA A GESTÃO DO
PROJETO CULTURAL**

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

Rio de Janeiro, 21 de março de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Me. Rafael Nacif de Toledo Piza – Orientador
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Me. Priscila Seixas da Costa
Burburinho Cultural

Prof. Me. Flávia Lages de Castro
Universidade Federal Fluminense

NITERÓI

2013

Um brinde à hipocrisia.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a toda a minha família que sempre me apoiou e acreditou nas minhas escolhas. Minha avó paterna por ter possibilitado toda minha trajetória acadêmica; minha mãe pela compreensão e todos os ensinamentos e princípios que fazem de mim o ser humano que sou; minha irmã Gisela, pela força e inspiração em todos os momentos; meu pai, mesmo com todas as diferenças e dificuldades, se mostrou um amigo nos últimos tempos.

Sou muito feliz por ter pessoas que durante este caminho me alicerçaram e me mostraram um caminho quando precisei meus padrinhos, Mário e Márcia, que nunca me deixaram desistir; meus tios César e Sandra, que me acolheram nos momentos difíceis, e claro, minhas irmãs que também sempre me apoiaram e me mostraram uma família linda, Luana, Larissa e Mariana Lima.

Neste último e turbulento momento de finalização, não só da faculdade, mas de uma fase, tenho a alegria de contar com uma pessoa mais que especial, que me encoraja, me inspira e que sempre está ao meu lado. Muito obrigada por fazer parte deste momento, Ailton Feliz Henriques, por toda ajuda durante os percalços e apoio em tempos de dúvida.

Sou grata também a todos meus amigos que me acompanharam nesta longa trajetória. Agradeço a todos que cito aqui, tenho grande admiração e podem ter certeza que são exemplo para a vida e aos muitos que fazem parte desta história que não cito aqui.

RESUMO

O objetivo deste estudo é apontar um caminho para a gestão de projetos culturais, utilizando a metodologia adotada pela profissão de Gestão de Projetos, o PMBOK – Project Management Body of Knowledge. Para que cada ponto seja elucidado, faremos uma breve trajetória da administração geral, até o surgimento da gestão. No caso cultural, faremos um apanhado do caso específico da administração cultural no Brasil.

Após situar o leitor do ambiente em que cada tipo de projeto está inserido, iremos apresentar a estrutura empregada pelo PMI – Project Management Institute e a utilizada pelo Minc – Ministério da Cultura na Lei Rouanet. Em seguida, faremos uma breve comparação das modelagens de forma a explicitar uma apropriação da metodologia de trabalho mais profunda para o gerenciamento de projetos culturais, conciliando os dois modelos apresentados.

Palavras Chave: Projeto; Projeto Cultural; Gestão; Gestão Cultural.

ABSTRACT

The objective of this study is to point out a path for the management of cultural projects, using the methodology adopted by the recent profession of Project Management, the PMBOK - Project Management Body of Knowledge. So that each point is elucidated, we will briefly trajectory of general administration, until the emergence of management. In the cultural case, we will do an overview of the specific case of cultural administration in Brazil.

After situating the reader of the environment, in which each type of project is inserted, we will present the structure employed by PMI - Project Management Institute and used by Minc - Ministry of Culture in the Rouanet Law. Then, we will make a brief comparison of modeling in order to clarify ownership of the work methodology deeper for managing cultural projects, combining the two models presented.

Keywords: Project, Cultural Project, Management, Cultural Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Vida do Projeto	27
Figura 2: Gráfico de Gantt.....	29
Figura 3: WBS - Primeiras decomposições de cada fase do projeto.	30
Figura 4: Diagrama de Rede.....	31
Figura 5: As nove áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos e seus respectivos processos.....	32
Figura 6: Análise SWOT	38
Figura 7: Ciclo de Vida do Projeto Cultural.....	48
Figura 8: As dez áreas do Gerenciamento de Projeto Cultural e seus respectivos processos. .	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I	
DO CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO AO CONCEITO DE GERÊNCIA.....	12
1.1 A Teoria Geral da Administração – TGA.....	12
1.2 Administração Cultural, influências econômicas	17
1.3 Administração Cultural no Brasil, o Estado no controle	20
CAPÍTULO II	
O QUE É PROJETO – O MODELO PMI E O MODELO DO MINC.....	25
2.1 Metodologia do Project Management Institute – PMBOK (Project Management Body of Knowledge).....	26
2.1.1 Ciclo de Vida do Projeto	27
2.1.2 As nove áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos.....	32
2.1.2.1 Gerenciamento do Escopo do Projeto.....	32
2.1.2.2 Gerenciamento da Integração do Projeto.....	33
2.1.2.3 Gerenciamento do Tempo do Projeto	34
2.1.2.4 Gerenciamento de Custos do Projeto.....	35
2.1.2.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto	36
2.1.2.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto.....	36
2.1.2.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto	37
2.1.2.8 Gerenciamento de Riscos do Projeto	38
2.1.2.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto	39
2.2 Modelagem do Ministério da Cultura – Minc, Lei Rouanet.....	41
2.2.1 Apresentação	41
2.2.2 Objetivos	42
2.2.3 Justificativa	42
2.2.4 Público Alvo	42
2.2.5 Estratégias de Ação ou Etapas	43
2.2.6 Cronograma.....	43
2.2.7 Plano de Divulgação	43

2.2.8 Plano de Distribuição	43
2.2.9 Orçamento	44

CAPÍTULO III

COMO O PROJETO CULTURAL PODE INCORPORAR A METODOLOGIA

PMBOK	46
3.1 Ciclo de Vida do Projeto	47
3.2 As dez áreas do Gerenciamento de Projeto Cultural	49
3.3 Gerenciamento do Escopo do Projeto	50
3.4 Gerenciamento da Integração do Projeto	50
3.5 Gerenciamento da Captação de Recursos do Projeto	50
3.6 Gerenciamento do Tempo do Projeto	51
3.7 Gerenciamento de Custos do Projeto	51
3.8 Gerenciamento da Qualidade do Projeto	52
3.9 Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto	52
3.10 Gerenciamento das Comunicações do Projeto	52
3.11 Gerenciamento de Riscos do Projeto	53
3.12 Gerenciamento de Aquisições do Projeto	53
CONCLUSÃO	54
BIBLIOGRAFIA	56

INTRODUÇÃO

Neste estudo pretendemos abordar um tema um tanto polêmico na área de cultura, a aplicação da metodologia PMBOK (Project Management Body of Knowledge), de Gestão de Projetos (GP), a projetos Culturais. Minha abordagem será feita através da exposição dos conceitos da GP e paralelamente realizar uma comparação aos modelos de projetos utilizados pelos produtores culturais da cidade do Rio de Janeiro, desta forma, acredito poder explicitar de maneira objetiva as semelhanças, diferenças e pontos positivos que a produção cultural pode absorver para desenvolver seus projetos de forma mais profissional e profunda.

Esta temática se justifica pelo fato que a cultura é menos suscetível às mudanças mercadológicas globais, e na medida em que o ambiente se torna mais instável, o que está acontecendo no mundo de hoje, maior a necessidade de opções diferentes para a solução dos problemas e situações que se alternam e se diferenciam de maneira crescentemente e diversa.

Em tempos em que a ênfase de mercado está voltada para o capital intelectual, o valor intangível, onde a cultura e a tecnologia são ícones desta era, é necessário que os produtores culturais acompanhem este movimento global, não apenas digo, para que simplesmente vendam a cultura, a arte e a massifiquem a e modelem para o mercado (não queremos aqui, de forma alguma) interferir na concepção artística, e sim nos concentrarmos nas necessidades gerenciais que um bom produtor precisa ter para fomentar e realizar seus projetos com êxito.

A cidade do Rio de Janeiro está passando por grandes mudanças no momento: sua infraestrutura econômica está superando o modelo industrial em direção a um modelo baseado na geração de renda com base na geração de serviços. Devido a essas mudanças, entra em cena o conceito recente de Economia Criativa¹ que compreende a exploração transversalizada do valor econômico do exercício da imaginação dos indivíduos.

Imersa nesse vasto campo da economia, encontramos a cultura, que com seus aspectos diversos e pluralistas torna-se um agente que agrega valor, tornando-se então, objeto de desejo por diversas esferas da economia. Porém, o mercado cultural carioca não se encontra apto para se desenvolver e explorar suas potencialidades econômicas neste cenário, uma vez que seus produtores, artistas e agentes culturais não dominam as técnicas necessárias de inserção, desenvolvimento e gestão que o Mercado Criativo competitivo exige.

¹ John Howkins - "The Creative Economy", 2001

Perante este cenário, a aplicação e apropriação das técnicas de Gestão de Projetos por parte do setor cultural é uma tendência. Como estou pontuando as confluências do mercado, nada mais justo do que abordar o guia de gestão mais conhecido e reconhecido no mundo.

Desenvolvido pelo PMI (*Project Management Institute*), o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) cabe perfeitamente no gerenciamento de projetos culturais, uma vez que ela abrange todas as áreas comuns de um projeto, seja ele de TI, turismo, economia, educação ou saúde; e também pode ser adaptado de acordo com as necessidades e especificidades de cada projeto.

Para realizar este estudo de forma concisa e clara, faremos um panorama histórico das principais Teorias da Administração Geral cujo desenvolvimento culmina no conceito de Gestão de Projetos que conhecemos hoje. Passando por influências de filósofos, economistas e ordens mundiais que afetaram o modo como as organizações se dispunham e evoluíam, e o caso da institucionalização da administração cultural no Brasil. Todas essas referências históricas serviram para entendermos as necessidades atuais dos produtores culturais do Rio de Janeiro. Após esta revisão histórica, abordaremos especificamente a formatação da carreira de Gestão de Projetos, seguindo quadros comparativos entre a formatação PMBOK e a modelagem de projeto cultural do Ministério da Cultura (MinC).

CAPÍTULO I

DO CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO AO CONCEITO DE GERÊNCIA

Neste capítulo pretendemos discorrer sobre os episódios históricos de extrema relevância para o desenrolar e a construção do conceito de administração, suas designações, teorias e variáveis. Assim será possível perceber uma ordem cronológica cumulativa de saberes responsáveis pelo que entendemos de Administração, Gerência e Gestão de Projetos hoje.

Durante a retrospectiva, também abordaremos as influências externas de economistas e filósofos sobre o tema administrativo, os conceitos de mercado e economia, como Keynes, Smith, e as frentes socialista e capitalista, e como todos esses processos impactaram a produção cultural, a forma de vida e o consumo.

Depois deste panorama global iremos dar ênfase ao caso brasileiro, onde a máquina da cultura foi institucionalizada pelo governo, que precisava criar uma noção de pertencimento, uma noção de povo, para que estes se reconhecessem e se unissem de alguma forma, ou seja, a cultura foi uma ferramenta política e até os dias de hoje segue os modelos criados no antigo contexto.

Desta forma, ambiente o leitor dos importantes fatos históricos responsáveis pelo quadro da Gestão de Projetos e do modelo de projetos culturais que conhecemos nos dias atuais.

1.1 A Teoria Geral da Administração – TGA

Para compreender amplamente o conceito de Gestão de Projeto (GP) é necessário buscar na história a evolução do conceito de administração, através do desenvolvimento de suas teorias. Para tal, acredito que uma breve pontuação sobre a Teoria Geral da Administração (TGA) será razoável para situar o leitor.

A TGA parte do princípio de que o mundo é uma sociedade composta de organizações² então partiremos da conceituação de organização: é um sistema de recursos que

² Chiavenato, 2000.

procura realizar objetivos ou um conjunto de objetivos.³Todas as atividades voltadas para a produção de bens (produtos) ou para a prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações.⁴Estes conceitos também se transformam através dos tempos juntamente com o entendimento de administração e o papel das organizações.

Podemos entender o início das organizações e seus modos de administração com o surgimento das primeiras instituições, religiosas, militares e monarquias. Após este início não declarado, é possível dividir a TGA em diversas teorias que foram mudando seu enfoque durante anos, cada uma defendeu uma das cinco variáveis administrativas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

Durante a abordagem da era clássica da administração, onde o foco era na tarefa, podemos pontuar duas teorias, a Administração Científica defendida por Taylor, e a Teoria Clássica, de Fayol, que deu origem à Teoria das Organizações. No mesmo período surgiu a Teoria das Relações Humanas, que institucionalizou a Organização Informal, e teve como ênfase as pessoas.

A Administração Científica de Taylor tem sua origem na Revolução Industrial, dos Estados Unidos, em 1903, e se desenvolveu estritamente dentro de indústrias. Sistematizou toda a relação de trabalho no que dizia respeito à tarefa e ao meio, dando origem a Organização Racional do Trabalho. Taylor foi o primeiro a mapear as tarefas necessárias para atingir a eficiência.

O fato de ter sido ele o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, inclusive dos tempos e dos movimentos, de ter sido ele que estabeleceu padrões precisos de execução, que treinou o operário (...) (Chiavenato, 2000, p. 40)

Esta abordagem veio da necessidade do aumento da produção de bens industriais, Taylor aplicava métodos científicos às suas experiências, e por meio destes, verificou que:

(...) o trabalho poderia ser melhorado caso suas partes elementares fossem trabalhadas isoladamente, criando a divisão do trabalho o uso de processos padronizados e operários especialistas na função.

A Administração Científica de Taylor conseguiu atingir o objetivo de aumentar a produtividade das fábricas, mas como se concentrou apenas nas tarefas, Taylor despertou a

³ Amaru, 2000.

⁴ Chiavenato, 2000

insatisfação dos operários, uma vez que a remuneração por tarefa executada, não era o único desejo do trabalhador, como ele suspeitava.

Em seguida a Teoria Clássica, de Fayol, surgiu na França, em 1916, deixava a ênfase na tarefa do operário e se preocupava com a estrutura organizacional. Partia do princípio de que para alcançar a eficiência final era necessário que todas as partes envolvidas, departamentos e/ou pessoas, desenvolvessem juntos suas habilidades para alcançar o objetivo final da organização.

Fayol define as funções da administração, dividindo-as em seis: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ao mesmo tempo, define a organização como: somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. Desta forma, juntamente com Mooney, surge a Teoria da Organização, onde esta materializa aspectos da administração, a hierarquização, divisão do trabalho e especialização das pessoas, unidade de comando, autoridade e responsabilidade, unidade de direção e centralização.

A Teoria Clássica concebe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes.⁵ Já na década de, 1930, nos Estados Unidos, surge a Teoria das Relações Humanas, devida o desenvolvimento das ciências sociais e a psicologia do trabalho. Esta corrente de pensamento foi iniciada com a Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores, que conclui que: o nível de produção é resultante da integração social; o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo; o operário prefere produzir menos, ganhar menos à por em risco suas relações amistosas com os colegas; que era preciso se preocupar com as relações informais no trabalho como, comportamento social, crenças, expectativa e motivação; que existe uma interação social dentro da organização que precisa ser levada em conta; e que os aspectos emocionais não planejados precisam de atenção especial desenvolvendo desta forma, o conceito de Organização Informal.

O conjunto de grupos espontâneos que existe em toda organização e que condiciona fortemente o comportamento de seus membros. (Chiavenato, 2004, p. 113)

Esta teoria combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas, uma tentativa de humanizar e democratizar a administração, que até então era uma ferramenta que defendia apenas os ganhos e bem estar dos patrões.

⁵ Chiavenato, 2001

Encerrando a era clássica das teorias administrativas, entramos na era neoclássica, com a abordagem Estruturalista, que se divide na teoria Burocrática e Estruturalista.

A visão estreita e limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por uma visão mais ampla, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade maior. (Chiavenato, 2004, p. 255)

Começando com a teoria burocrática, que foi originada na década de 40 a partir dos pensamentos de Max Weber, que acreditava que tudo era burocracia, que era a responsável por explicar nos mínimos detalhes os processos e operações. Esta teoria nasceu da necessidade que os administradores tinham de um modelo de organização abrangente e sólido, que não era encontrado na Teoria Clássica nem na das Relações Humanas.

Desta teoria podemos perceber conceitos sólidos de hierarquia, o caráter formal das comunicações, uma sistematização na divisão do trabalho, a impessoalidade nas relações, rotinas, profissionalização. Mas quando Weber previu a burocracia, não havia a possibilidade de flexibilidade nem de interação com os demais ambientes, desta forma, foram surgindo outros modelos e graus de burocratização para cada organização.

Diante dos impasses que a Teoria Burocrática não conseguiu resolver, na década de 50, surge um desdobramento da mesma, que se aproxima da Teoria das Relações Humanas, a chamada Teoria Estruturalista, vindo para suprir a necessidade de uma organização como uma unidade social grande e complexa onde interagem grupos sociais.

Os autores estruturalistas (mais voltados para a Sociologia Organizacional) procuram inter relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior. Daí, a sociedade de organizações caracterizada pela interdependência entre as organizações. Surge um novo conceito de organização e um novo conceito do homem: o homem organizacional que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes. (Chiavenato, 2004, p. 316)

Nesta teoria podemos perceber o aparecimento de algumas designações como o caráter múltiplo e global das organizações, que deve abranger as organizações formais e informais. A aparição da avaliação do desenvolvimento da organização através do estudo dos objetivos a serem atingidos e ambientes externos e internos.

A Teoria Comportamental, ou behaviorista, teve início no final da década de 40, tendo entre seus principais expoentes McGregor, Maslow e Herzberg, que defendiam que os

administradores tinham que ter conhecimento a respeito da motivação humana para dirigir adequadamente a organização por meio das pessoas. Seguindo a corrente democrática americana acreditavam que qualquer pessoa podia tomar decisões, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias, sendo que as organizações podem utilizar-se de diversos artifícios pra guiar essas decisões a favor dela.

A abordagem comportamental - também chamada behaviorista⁶ (em função do behaviorismo na psicologia) - marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. (Chiavenato, 2004, p. 327)

Nesta teoria é possível perceber o aparecimento de conceitos como, comportamento organizacional, sistema decisório, fatores motivacionais, recompensas intrínsecas e as diferentes necessidades humanas. Após a formulação desta nova teoria, foram surgindo outras que foram agregadas, como a Teoria dos Sistemas, que aborda a tecnologia, e a Teoria Matemática, que utiliza estatística e cálculos para compor o cenário da organização.

Chegamos então na teoria mais recente, a Teoria da Contingência, que baseada nas pesquisas de Chandler, Burns e Stalker, Woodward e Lawrence e Lorsch sobre as organizações e seus ambientes, perceberam que as teorias anteriores eram insuficientes para explicar a relação entre as organizações e seus ambientes.

Passou-se a estudar os ambientes e a interdependência entre a organização e o meio ambiente. As organizações escolhem seus ambientes e depois passam a ser condicionadas por eles, necessitando adaptar-se a eles para poderem sobreviver e crescer. (Chiavenato, 2004, p. 555)

A partir desta teoria vemos a aplicação de conceitos mais orgânicos e dinâmicos, através da associação em redes e estruturas de equipes, percebe-se então que esta abordagem é eclética e interativa e coloca-se no panorama mais como uma maneira relativa de lidar com as situações utilizando todo o aparato disponível do que como uma teoria propriamente dita.

Na contemporaneidade a teoria da administração está passando por uma grande mudança e reconceituação, assim como em outras fases da TGA que acompanharam as

⁶Conjunto de teorias dentro da psicologia dedicado ao estudo do comportamento humano. Conceituado primeiramente por John Broadus Watson (1878-1958), os behavioristas acreditavam que a conduta dos indivíduos era observável, mensurável e controlável.

mudanças globais, desta vez estamos acompanhando a mudança da ênfase na produção industrial para a ênfase no capital intelectual e seus processos, desta forma, como aconteceu no passado as teorias existentes já não são suficientes para respaldar as novas necessidades das organizações de diferenças, multiplicidade, dinamismo e agilidade na troca de informações.

Neste panorama pode-se perceber uma tendência na mudança de nomenclatura, onde a administração é vista como a área responsável pelos processos operacionais, pela estrutura, e a gestão vista como um campo multidisciplinar capaz de prever como serão utilizados os recursos disponíveis, levando em contas variáveis internas, externas, ambientais, previsíveis e imprevisíveis, e algum conhecimento empírico.

Desta forma o conceito de gestão se mistura com a evolução da TGA, o primeiro a falar sobre gestão e gerenciamento de projeto foi Gaddis em 1959, desde então os gestores vêm se aprimorando e se apropriando de uma área específica que, reconhecida há pouco tempo, chamamos de gerenciamento de projetos, e se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto. Muitas vezes o termo gerenciamento de projeto é utilizado para determinar o gerenciamento por objetivo, popularizado por Peter Druker (1954), que aplica técnicas de gerenciamento de projetos para realizar operações contínuas dentro da organização.

Em meio a essas mudanças e o surgimento da nova carreira nasce em 1969 o Project Management Institute (PMI), nos Estados Unidos. A instituição sem fins lucrativos, criada por cinco voluntários tem como objetivo formular padrões profissionais de gestão de projetos, gerar conhecimento por intermédio da investigação e cooperação, promover a gestão de projetos como profissão através de seus programas de certificação.

1.2 Administração Cultural, influências econômicas

Agora que já acompanhamos as origens das teorias administrativas e suas mudanças até os dias atuais é necessário que olhemos para a atmosfera econômica responsável pelas mudanças vistas no panorama anterior e como as políticas econômicas vigentes tiveram influência sobre o que entendemos de mercado hoje, suas necessidades e o papel da cultura neste ambiente.

O campo, economia da cultura, tem uma demanda histórica recente, ainda mais se falarmos do cenário brasileiro, pois bem, deixemos isto para mais tarde. Historicamente economistas e agentes sociais preferiam não entrar no mérito econômico do setor da cultura, para os primeiros, a cultura se situava muitas vezes do lado irracional da sociedade, do lado utópico, já os segundos se opunham aos cálculos e matrizes econômicas, colocando-se a margem das limitações financeiras e da concorrência dos mercados, preferiam lidar com o mundo das paixões, da criação livre e do valor intrínseco dos atos culturais. De certa forma havia certo desinteresse de ambas as partes, do lado dos economistas como Smith e Marx, falar de cultura se limitava a especulações, metáforas e previsões, nada embasado em dados reais. Por outro lado, Keynes, que via a cultura como ferramenta estruturante, deu ênfase aos investimentos em cultura no âmbito do governo britânico de forma a induzir um aquecimento da atividade artística na sociedade inglesa.

Suponhamos para fins de argumentação que daqui a cem anos estaremos todos, em média, em condições de vida, economicamente falando, oito vezes superiores às que conhecemos hoje. Não há nisso, seguramente, nada que deva nos surpreender.

Ora, é verdade que as necessidades dos seres humanos podem parecer insaciáveis. Mas elas entram em duas categorias: as necessidades que têm um caráter absoluto, nesse sentido em que nós as sentimos seja qual for a situação de nossos semelhantes, e as que têm um caráter relativo, porque nós só as sentimos se a sua satisfação nos alçar acima de nossos semelhantes, nos der o sentimento de lhes sermos superiores. As necessidades que entram na segunda categoria, as que respondem ao desejo de superioridade, podem, com efeito, ser insaciáveis; porque quanto mais se eleva o nível geral, mas elas continuam a crescer.

Mas isso é bem menos verdadeiro para as necessidades que têm um caráter absoluto: podemos atingir rapidamente, talvez mais rapidamente do que tenhamos consciência disso, um ponto em que essas necessidades serão satisfeitas, no sentido de que preferiremos consagrar nossas energias novas a fins não econômicos. (Keynes, 1928, Perspectivas econômicas para nossos netos)

Como Keynes previu há oitenta e quatro anos atrás, a cultura não ficou alheia aos movimentos econômicos, a parte que lhe cabia como excêntrica e luxuosa, passou a fazer parte do cotidiano das pessoas. Com o liberalismo de Adam Smith, o capital, e sua auto regulação, houve uma explosão de consumo tanto nos bens materiais quanto nos intangíveis, com seu valor simbólico, aí vemos a cultura como papel estruturante de uma cultura de massa, onde o consumo de bens e produtos culturais elevavam a nova classe à esferas de ostentação e luxo. Em 29, a doutrina liberal entra em crise e há um crash do modelo. Com o caos instaurado nos países capitalistas, e com as guerras que se seguiram, a cultura assume o papel

de guardião das identidades nacionais e meio de difusão de ideologias e modos de vida. Em meio a tantas mudanças e a necessidade de afirmação de doutrinas, Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, 1942, desenvolvem pela primeira vez o conceito de indústria cultural.

De acordo com os pensadores, a indústria cultural foi instaurada para moldar toda a produção artística e cultural, de modo que elas assumam os padrões comerciais e que possam ser facilmente reproduzidas. Dessa forma, as manifestações de arte não são vistas somente como únicas, extremamente belas, mas principalmente como mercadorias, que incentivam uma reificação da arte feita para poucos e carentes de uma visão crítica a respeito.

Sob esta ótica é compreensível a posição contrária dos atores e pensadores culturais diante da máquina da economia vigente. Mas, a cultura vem se tornando visivelmente um setor da economia considerável nos últimos cinquenta anos, no Rio de Janeiro, entre 1999 e 2000, a cultura foi responsável por 3,8%⁷ do PIB do estado. No Brasil, o setor cultural e criativo respondia em 2003⁸ por 5,7% dos empregos formais; 6,2% do número de empresas e 4,4% das despesas médias das famílias brasileiras, em 2010⁹, as atividades culturais representaram 2,6% do PIB, cerca de R\$ 95,157 bilhões. Já nos Estados Unidos a cultura é o primeiro item em exportação, superando os produtos industriais.

Mediante este entendimento de bens e serviços, podemos entender que a cultura não se encaixa na lógica usual de oferta e demanda, assim como outros bens e serviços de outros setores econômicos. A cultura tem suas especificidades e cada micro setor tem sua cadeia produtiva única, desta forma a cultura está às margens da economia clássica, pois não pode ser mensurada através das referências de mercadoria-tipo, onde um objeto pode ser hierarquizado, comparado e qualificado como bom ou ruim de acordo com distinções técnicas, isso não se aplica a cultura, uma vez que a qualidade artística depende das convenções sócio-históricas.

A complexidade cultural, em termos econômicos, é extensa, pelo seu caráter de exclusividade, fluidez e ao mesmo tempo, pelo seu papel transformador na sociedade é necessário que sejam adotadas medidas específicas que regulem e impulsionem este setor, seja através de políticas públicas de incentivo, diminuição de encargos, distinções burocráticas ou políticas do capital privado que enfoquem a cultura. Esta mudança vem

⁷ PRESTES FILHO, Luiz Carlos. Economia da Cultura – a força da indústria cultural do Rio de Janeiro (2002)

⁸ Sistema de Informações e Indicadores Culturais (IBGE/ Ministério da Cultura, 2006)

⁹ Plano Nacional de Cultura, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)

acontecendo na atualidade com o novo conceito de Economia Criativa, John Howkins, 2001, que coloca o capital intelectual no centro do desenvolvimento, pensando maneiras e dispositivos para lidar com a diversidade e singularidade que este setor demanda.

De qualquer forma a visibilidade da potência cultural na economia mundial é tangível, uma realidade e as ações econômicas possuem influência sobre as criações artísticas, é necessário que os atores culturais tomem ciência deste campo, sua história e suas ferramentas, para que seja possível um discurso não marginal, mas integrante e edificante nas tomadas de decisões que interferem no setor cultural, é possível com o conhecimento das práticas de mercado recolher informações e ações que possam ser aplicadas à cultura e a partir deste conhecimento, reorganizar a ordem da privatização generalizada e posicionar a cultura de forma favorável e embasada diante este cenário de mudanças constantes na contemporaneidade.

1.3 Administração Cultural no Brasil, o Estado no controle

A construção do Brasil foi dada a partir dos interesses de uma minoria, monarquia, todo o sistema foi montado para beneficiar os interesses deste grupo, com a cultura não foi diferente. Quando Portugal aportou, no final do século VX, em terras brasileiras, seus únicos objetivos eram: a exploração, fiscalização e a defesa da terra. Durante trezentos anos, as únicas iniciativas na área da cultura e educação vieram dos jesuítas, que ensinavam os costumes, língua e cultura para os nativos através da religião. Neste espaço de tempo, o rei comandava todas as ações da colônia, dividia as terras entre os donatários que elegia, não havia preocupação com estudo ou cultura, os espaços eram criados dentro das igrejas.

Ao contrário das Américas Espanhola e Inglesa, que tiveram acesso ao ensino superior já no período colonial, o Brasil teve que esperar o final do século XIX para ver surgir as primeiras instituições culturais e científicas, com vinda da Família Imperial ao país. Juntamente com a família vieram todos os aparatos públicos, políticos e culturais, desta forma podemos ver a implantação do Arquivo Central em 1808 que reunia mapas e cartas geográficas do Brasil e projetos de obras públicas. A criação da Imprensa Régia e Gazeta do Rio de Janeiro. Em janeiro de 1810, foi aberta a Biblioteca Real, com 60 mil volumes trazidos de Lisboa.

Em 1813, foi inaugurado o Teatro São João. Em 1816, a Missão Francesa, composta de pintores, escultores, arquitetos e artesãos, chegaram ao Rio de Janeiro para criar a Imperial Academia e Escola de Belas Artes. Em 1820, foi a vez da Real Academia de Desenho, Pintura, Escultura e Arquitetura civil. Muitas dessas instituições existem até hoje em funcionamento e são referência com a Biblioteca Nacional, Museu de Belas Artes e o Teatro João Caetano.

Este é um retrato da construção da nação brasileira, toda comandada a favor dos interesses de uma elite, com a cultura não poderia ser diferente, a política cultural é fortemente influenciada pelo modelo colonial de controle Estatal.

Neste momento irei seguir o caminho da, Lia Calabre, que enfoca as mudanças no cenário cultural a partir da década de 30, onde o país passou por diversas e severas modificações estruturais, que, em minha opinião, foi uma das mais importantes, já que foi a época do reconhecimento da cultura brasileira, reiterando a construção da cultura nacional veio de uma minoria.

No governo de Getúlio Vargas (1930-1945) foram implementadas as primeiras políticas públicas de cultura no Brasil. Tivemos grandes exemplos de estruturação da cultura principalmente em São Paulo no Departamento de Cultura comandado por Mário de Andrade, que foi responsável pela expedição que mapeou a cultura no Norte do país, muitos dados que possuímos hoje são resultado desta incursão. Tendo êxito em seus projetos Mário foi convidado por Capanema a elaborar o anteprojeto que deu origem ao Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), dando origem aos livros do tomo, e criando várias instituições dentre elas o Museu Histórico Nacional.

Neste período expressões artísticas como a radiodifusão, cinema e teatro tiveram decretos que regulamentaram os setores e normatizaram as questões de veiculação, formação técnica entre outras.

Depois da guerra, o país entrou em um ritmo de desenvolvimento industrial e urbanização, recebendo muito investimento de capital privado que conseqüentemente ajudou na consolidação e desenvolvimento dos meios de comunicação em massa, rádio e TV, e o primeiro por sua vez teve um aumento de emissoras de 100%. Em 1953, o Ministério da Educação e Saúde foi dividido em Ministérios da Saúde (MS) e o da Educação e Cultura (MEC). Houve também um interesse na preservação do patrimônio folclórico e das artes populares, que resultou na criação da Comissão Nacional de Folclore (CNFL) e a Campanha

de Defesa do Folclore Brasileiro (CDFB). Neste período o Estado não iniciou muitas ações de cunho cultural, manteve a estrutura herdada do governo Vargas, declarou públicas algumas instituições privadas como o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, o Museu de Arte de São Paulo, a Fundação Bienal, que passaram a receber subvenções do Governo Federal descontinuadas.

Os anos 60 estavam fervendo de novidades, muitas expressões artísticas novas com o rádio, TV e cinema, produtos importados mudando o hábito de consumo dos brasileiros, o rock and roll e a bossa nova eram as vertentes do momento. Após o golpe militar de 64, o governo viu na cultura popular uma estratégia essencial para criar uma identificação nacional e assim conseguir simpatia do povo. Sendo assim, em 61 foi criado o Conselho Nacional de Cultura, não foi vinculado com o Ministério da Educação e Cultura, com a explicação de que era um órgão da orientação da política cultural do Governo. Um dos programas realizados pelo CNC foi a Caravana da Cultura que percorreu estados com espetáculos de teatro, música e afins, depois tentaram instituir a Rede Nacional de Cultura, que a princípio contar com a colaboração dos governos estaduais para a circulação de espetáculos e oficinas, mas o que atrapalhava todo esse planejamento era a falta de verba e não repasse das mesmas, diante de tantas reclamações e denúncias com o descaso, em meados de 1966 foi formada uma comissão para estudar a reformulação do Conselho Nacional de Cultura de maneira a dotá-lo de estrutura que o possibilitasse assumir o papel de elaborador de uma política cultural de alcance nacional.

Já em 66, foi criado o Conselho Federal de Cultura - CFC, seu objetivo era a recuperação das instituições nacionais, a Biblioteca Nacional, o Museu Nacional de Belas Artes, o Instituto Nacional do Livro, entre outros que estavam desamparados, e assim para que estas pudessem participar da formulação de políticas culturais de âmbito nacional. O CFC também tinha a atribuição de analisar os pedidos de verba ao MEC desenvolvendo assim uma política de apoio a uma série de ações. Este conselho tentou aprovar um Plano Nacional de Cultura, porém não foi bem sucedido, mas conseguiu realizar diversos objetivos a partir de seu pequeno orçamento e de doações externas. Enfim, ao final dos anos 60, foi criada a EMBRAFILME a Empresa Brasileira de Filmes.

A década de 70 ficou conhecida como processo de “urbanização conservadora”¹⁰ foi um momento próspero em empreendimentos privados, no campo da indústria fonográfica,

¹⁰ CALABRE, Lia – Políticas Culturais no Brasil

televisiva e editorial – desencadeou-se uma “febre” de publicações em fascículos dos mais variados assuntos. Tal fato ocorreu na área publicitária, gerando inclusive um novo mercado de emprego para intelectuais e artistas.

No ano de 1970, foi criado dentro do MEC o Departamento de Assuntos Culturais – DAC, e no artigo 14, foi instituída a autonomia administrativa e financeira para o Instituto de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Durante a gestão de Jarbas Passarinho, foi implementado o PAC – Plano Nacional de Cultura, que tinha como objetivo a execução de um calendário com eventos culturais, apresentação de espetáculos teatrais de circo, música, folclore e cinema.

A gestão do ministro Ney Braga, durante o governo Geisel (1974-1978), foi um período de fortalecimento da cultura, com a criação de órgãos estatais: o Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA), o Conselho Nacional de Cinema, a Campanha de Defesa do Folclore Brasileiro e a Fundação Nacional de Arte (FUNARTE), a criação desses novos órgãos fazia parte do Plano Nacional de Cultura (PNC), que modificou a forma de atuação do ministério.

Ney Braga foi responsável pela mudança de atuação ministerial e com isso conseguiu consolidação da cultura e apoio federal, ou seja, ele construiu um pilar importante para as políticas culturais que conhecemos hoje.

Ao final da década de 70 o Departamento de Assuntos Culturais foi substituído pela Secretaria de Assuntos Culturais (SEAC), ocorreu uma divisão da atuação em duas vertentes distintas dentro de uma mesma secretaria: uma vertente patrimonial e outra de produção, circulação e consumo da cultura. O papel da Secretaria ficava mais fortalecido dentro do MEC.

Com a chegada da Nova República, em 1985, durante o governo do Presidente José Sarney, foi criado o Ministério da Cultura. O novo ministério era composto dos seguintes órgãos: Conselho Federal de Cultura (CFC), Conselho Nacional de Direito Autoral (CNDA), Conselho Nacional de Cinema (Concine), Secretaria da Cultura, Empresa Brasileira de Filmes S.A. (Embrafilme), Fundação Nacional de Arte (Funarte), Fundação Nacional Pró-Memória, Fundação Casa de Rui Barbosa e Fundação Joaquim Nabuco.

Em 1986, para impulsionar a produção artística cultural do país, foi criada a primeira lei de incentivos fiscais para a cultura, que ficou conhecida como Lei Sarney. Tinha como objetivo superar as dificuldades financeiras que o campo da administração pública federal da

cultura sempre enfrentou. O orçamento ficava em grande parte comprometido com a administração do Ministério e de seus órgãos vinculados. A criação do novo Ministério acabou por significar um menor aporte de recursos financeiros para a área. Diferentemente da educação a cultura não conseguiu criar um fundo que não sofresse cortes orçamentários.

Em 1990, com o governo do Collor o Ministério da Cultura foi extinto, diversos projetos e programas foram suspensos, nem a lei Sarney que sofria com problemas na sua execução conseguiu se salvar, também foi revogada.

Este quadro de não investimento na cultura por parte do governo federal fez com que as atividades culturais fossem mantidas pelos estados e municípios (A Constituição de 1988 forneceu aos municípios uma maior autonomia, delegando aos mesmos algumas responsabilidades. Essa nova conjuntura política contribuiu para a ampliação da ação dos governos locais sobre as atividades culturais).

Em 1991, foi promulgada a Lei^o 8.313, que instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura. A nova lei, que ficou conhecida como Lei Rouanet, era um aprimoramento da Lei Sarney e começou, lentamente, a injetar novos recursos financeiros no setor através do mecanismo de renúncia fiscal.

A Lei Sarney foi substituída em 1991 pelo Programa Nacional de Incentivo à Cultura ou Lei Rouanet. Esta nova lei vigorou durante 20 anos, durante este tempo foi percebido um déficit no seu desempenho: o dirigismo das empresas patrocinadoras; desigualdade entre o patrocínio de projetos com artistas famosos e os projetos alternativos; concentração de renda nas regiões Sul e Sudeste; falta de fiscalização na concreta realização dos projetos e das contrapartidas sociais; A partir deste diagnóstico, no ano de 2011 a Lei Rouanet foi submetida a uma reforma completa através de uma série de reuniões, consultas públicas, simpósios e debates, que colocaram em pauta mudanças profundas na lei. Diante esta comoção, foram modificados aspectos como prazos, percentual de dedução fiscal, criação dos fundos setoriais, mais acessibilidade, dentre outros.

A partir dessa trajetória histórica traçada, podemos perceber que ainda temos um longo caminho a percorrer para realmente termos uma política cultural ativa e funcional. A história da cultura no Brasil, assim como em outros setores, é marcada por retrocessos, instabilidade, descontinuidade, impunidade e corrupção, mas com a reforma da lei de incentivo e a mudança de postura dos atores culturais, acreditamos ser possível retomar as

rédeas da cultura e fazer com que essa política consiga alcançar maiores partes do país e sair da mão do investimento privado, reconhecendo e alicerçando a economia da cultura.

CAPÍTULO II

O QUE É PROJETO – O MODELO PMI E O MODELO DO MINC

Neste capítulo aprofundaremos os debates desta monografia, os modelos de projetos, utilizando como parâmetro o instaurado pelo, PMI (Project Management Institute) o, PMBOK (Project Management Body of Knowledge), conjunto de práticas e metodologias utilizadas em Gerenciamento de Projetos; e o modelo do Ministério da Cultura (MinC), mais precisamente o utilizado pela Lei Rouanet de Incentivo Fiscal. Desta maneira será possível visualizar de maneira clara as disposições dos itens, seus interesses e objetivos a serem atingidos.

O primeiro passo para entender as modelagens é delimitar o termo, projeto, e compreender como cada instituição citada anteriormente aborda este tema. O Project Management Institute define projeto como:

Um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Dentro de uma organização os projetos são implementados para que um plano estratégico seja alcançado, de forma temporária e única, ou seja, é um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, que utiliza um contingente de recursos humanos, materiais e temporais limitados e controlados, logo após o objetivo alcançado a estrutura específica se dissolve. Os projetos surgem para atender necessidades organizacionais que não podem ser satisfeitas dentro dos limites operacionais da mesma.

Para o Ministério da Cultura o projeto cultural consiste em:

Programas, planos, ações ou conjunto de ações inter-relacionadas para alcançar objetivos específicos, dentro dos limites de um orçamento e tempo delimitados, admitidos pelo MinC após conclusa análise de admissibilidade de proposta cultural e recebimento do número de registro no Pronac.

Nos limites legislativos impostos pelo mecanismo de incentivo fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), as propostas culturais depois de aprovadas para captação se transformam em projetos culturais, capacitados para serem realizados para um fim determinado dentro de um período predeterminado. Entende-se como atividades e ações culturais aptas ao Pronac, as que, facilitem o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais; que, promovam e estimulem a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais; que, apóiam, valorizam e difundam o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores; as que, protegem as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional; salvaguardam a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira; as que, preservam os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro; que, desenvolvem a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações; estimulam à produção e difusão de bens culturais de valor universal, formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória; e as que, priorizam o produto cultural originário do país.

2.1 Metodologia do Project Management Institute – PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

O Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (PMBOK) é um guia que reúne os conhecimentos inerentes do gerenciamento de projetos, é um manual que conta passo a passo as práticas tradicionais utilizadas e comprovadas que são normalmente comuns a maioria dos projetos praticados, por se tratar de um guia e os projetos serem de características distintas e únicas, é possível que cada gestor identifique as técnicas mais apropriadas a serem utilizadas para cada empreendimento.

A estrutura básica deste guia abrange nove áreas de conhecimento, integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições. Cada item deste é composto por processos e práticas, operações que permitem a elaboração progressiva do projeto e o alcance com êxito de seu objetivo, ou seja, o projeto avança gradativamente, etapa por etapa, em constância, sendo executado com cuidado e nos mínimos detalhes, até

chegar ao alcance do seu objetivo final. Chamamos estas fases de Ciclo de Vida do Projeto, composto por: iniciação, planejamento, execução e finalização.

2.1.1 Ciclo de Vida do Projeto

O tempo do ciclo de vida de um projeto é variável de acordo com cada projeto, porém, ele sempre será composto por cinco fases, partindo da ideia e concepção, seguindo para o planejamento, controle, execução e finalização. Cada fase concretizada com a entrega de algum produto, subproduto para que o projeto possa seguir ou até mesmo relatórios e pesquisas.

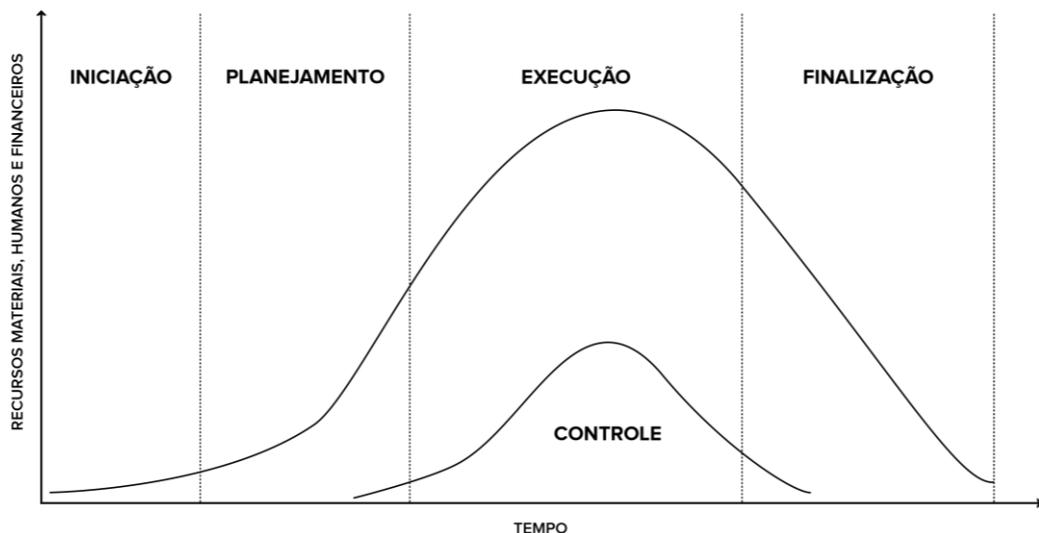


Figura 1: Ciclo de Vida do Projeto

A fase de iniciação é onde há o primeiro contato com a ideia, quando uma determinada necessidade é percebida e transformada em um problema a ser resolvido. Neste início são traçadas a missão e o objetivo do projeto e identificados os stakeholders, as partes envolvidas no projeto, ou seja, pessoas, grupos, organizações, todas as relações que podem afetar positivamente ou negativamente o projeto. A partir deste diagnóstico começam a serem traçadas as estratégias para o projeto.

A fase que segue é a do planejamento, que será responsável por detalhar todas as etapas a serem realizadas no projeto para que o objetivo seja alcançado. É necessário que esta fase seja cumprida com rigor e detalhamento, para que todos os planos, cronogramas, orçamentos, interdependências de tarefas e planos auxiliares estejam claros à toda equipe e que seja possível utilizar os documentos desenvolvidos para detectar rapidamente possíveis imprevistos e saná-los em tempo hábil possibilitando o desenvolvimento do projeto.

A fase da execução coloca em prática todas as ações pensadas no planejamento, o sucesso desta fase está diretamente ligado ao bom planejamento, caso haja alguma lacuna na etapa anterior ficará clara na hora da execução do projeto.

A fase de controle acontece durante o planejamento e a execução, ela é responsável por controlar e acompanhar as ações, verificando se o andamento do projeto está de acordo com o planejamento, caso haja a constatação de uma anormalidade no desenvolvimento do projeto, é necessário propor ações corretivas no menor espaço de tempo possível, para que a evolução do projeto não seja afetada.

A fase de finalização encerra o projeto, realizando toda avaliação do seu desenvolvimento, pontos fortes, fracos, lições aprendidas. É o momento onde são discutidas as ações e fases do projeto, assim como ocorre à confecção de documentos para que as boas práticas sejam disseminadas para os próximos projetos e as falhas não se repitam.

Para a diagramação e melhor acompanhamento desses processos existem alguns softwares específicos para a gestão de projetos como: Microsoft Office Project, XMind, OpenProj, entre outros; porém nenhum deles possui versão em software livre. Esses softwares são baseados em dois tipos de estruturas complementares que permitem a visualização das etapas e suas peculiaridades assim como o desenvolvimento das mesmas.

O Gráfico ou Diagrama de Gantt¹¹ permite que o gerente do projeto e os demais envolvidos acompanhem o andamento das tarefas, sequências e interdependências. Para criar o gráfico é necessário estabelecer uma escala e tempo a ser utilizada: horas, dias, semanas, meses ou anos, e diagramar de tal forma que as atividades estejam descritas na vertical e o tempo especulado para que elas aconteçam na horizontal.

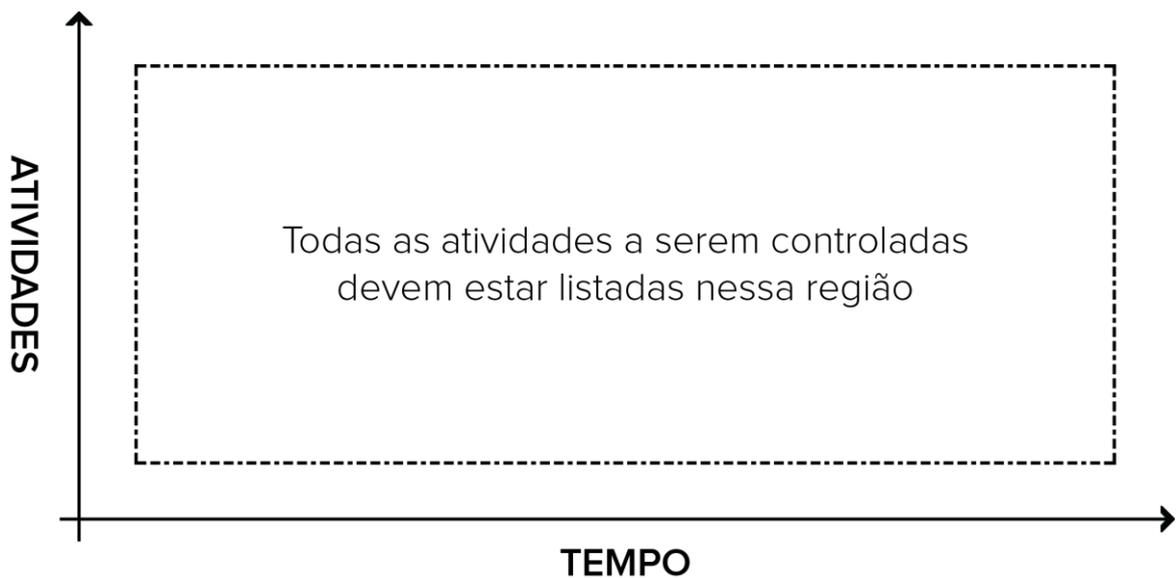


Figura 2: Gráfico de Gantt

¹¹ Desenvolvido em 1887 por Henry Gantt, engenheiro mecânico na Midvale Steel.

O WBS (Work breakdown structure) ou EAP (Estrutura Analítica de Projetos), esta ferramenta, que começa a ser construída depois do escopo do projeto, permite a melhor visualização das fases do projeto e suas respectivas decomposições em ações, subprodutos necessários para que a fase seja concluída. A EAP é organizada em forma de diagrama com o nome do projeto acima, as fases iniciais abaixo e suas etapas. Não existe uma regra para a construção e tamanho da EAP, ela vai ser gerada de acordo com a demanda de cada projeto e necessidade percebida de cada gerente.

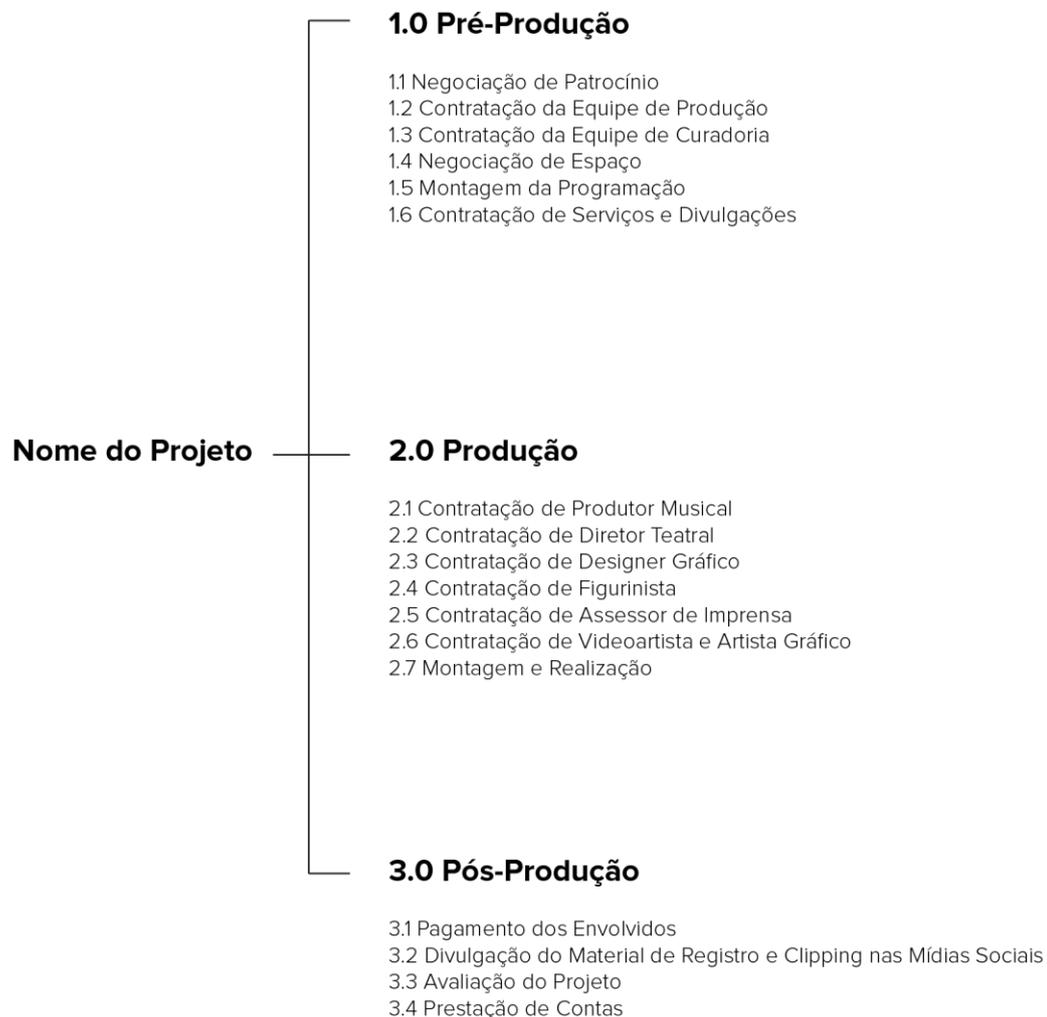


Figura 3: WBS - Primeiras decomposições de cada fase do projeto.

O Diagrama de Rede ou Rede PERT / CPM é a representação gráfica das atividades a serem executadas no projeto com suas interdependências em uma sequência lógica. As relações de dependências das atividades podem ser de quatro tipos: TI, término para início, o início da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora; II, início para início, o início da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora; TT, término para término, o término da atividade sucessora depende do término da atividade predecessora; e IT, início para término, o término da atividade sucessora depende do início da atividade predecessora. Este gráfico é idealizado pelo Gerenciamento de Tempo, a exatidão da identificação das atividades e suas interdependências estão diretamente ligadas ao sucesso do projeto.

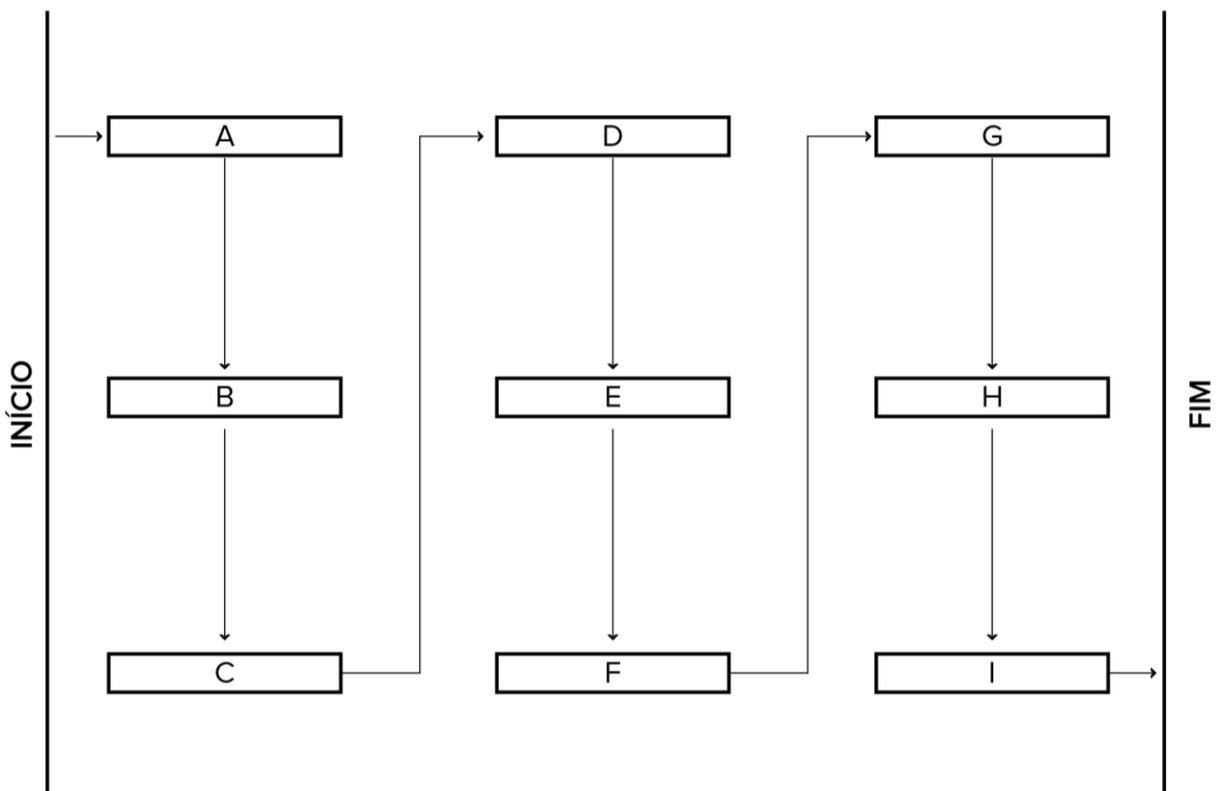


Figura 4: Diagrama de Rede

2.1.2 As nove áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos



Figura 5: As nove áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projetos e seus respectivos processos.

2.1.2.1 Gerenciamento do Escopo do Projeto

O Gerenciamento do Escopo do projeto incorpora todos os processos necessários para o desenvolvimento do projeto, nele se encontram apenas as atividades indispensáveis para tornar o projeto possível. Ele é subdividido em cinco processos:

A Iniciação é onde a demanda é reconhecida, e a ideia pensada, há a formatação da descrição do produto ou serviço a ser gerado e do plano estratégico, o escopo é apresentado para os demais envolvidos, perante essas ações o projeto é autorizado e o Project Charter, documento que autoriza o início do projeto, é emitido pela presidência ou alta gerência da organização.

O Planejamento do Escopo vem em seguida, esta etapa declara o escopo que será utilizado como base para o desenvolvimento do projeto dando origem ao Plano de

Gerenciamento do Escopo que irá conter as premissas e restrições do projeto e os detalhes das atividades.

A Definição do Escopo é o processo responsável por subdividir os pacotes de trabalho¹². Nesta etapa as tarefas são definidas e irão facilitar o gerenciamento, uma vez que, em escala reduzida a precisão da informação referente ao tempo, custo e recursos utilizados em determinada tarefa aumenta, possibilitando maior controle e clareza em seu desenvolvimento. Este processo gera uma mudança na declaração do escopo através da confecção do Work Breakdown Structure (WBS) ou Estrutura Analítica do Projeto (EAP), como já falamos anteriormente.

A Verificação do Escopo é o processo de controle que irá aprovar formalmente todas as informações contidas no escopo. Neste momento o escopo passará por uma revisão completa a fim de garantir que os produtos gerados nesta etapa foram entregues corretamente.

O Controle de Mudanças do Escopo é responsável por avaliar as possíveis mudanças durante o desenvolvimento do projeto, e assegurar que estas mudanças sejam boas e acordadas por todas as partes envolvidas no projeto, além de determinar o momento correto para que estas mudanças sejam efetivadas.

2.1.2.2 Gerenciamento da Integração do Projeto

O Gerenciamento da Integração do projeto é um processo contínuo durante o ciclo de vida do projeto, responsável por unir os planos das demais áreas de conhecimento e coordenar as diversas atividades e processos que compõe o projeto desta forma assegura o desenvolvimento do início ao fim como o planejado.

Esta área é subdividida em três processos: Desenvolvimento do Plano do Projeto, Execução do Plano do Projeto e Controle Integrado de Mudanças. O primeiro processo acontece durante o planejamento, é responsável por reunir todos os resultados dos outros processos de planejamento em andamento em um único documento coerente e consistente. Este documento conterá todas as etapas de cada processo, seus documentos, diretrizes a serem seguidas, restrições, premissas, histórico e política organizacional de forma clara para que seja o guia global para execução e controle do projeto. Este plano pode ser alterado com o desenvolvimento do projeto, com novas informações vindas de outros processos.

¹² Esforço realizado para que o produto/serviço de uma etapa seja entregue.

A Execução do Plano do Projeto, como o próprio nome diz, acontece na fase de execução do projeto. Neste momento todas as ações planejadas estão sendo executadas e acompanhadas para que os resultados esperados aconteçam e para que as ações preventivas possam ser pensadas caso necessário e para que o plano do projeto mude para acompanhar as requisições de mudanças.

O Controle Integrado de Mudanças acontece nas fases de planejamento e execução, é responsável pela conservação das bases do plano do projeto, garantindo que todas as mudanças realizadas nas outras áreas do projeto estejam afinadas com o escopo do projeto.

2.1.2.3 Gerenciamento do Tempo do Projeto

O objetivo desta área de conhecimento é garantir que a conclusão do projeto será efetuada no tempo estimado, a maior parte dos processos envolvidos neste campo acontece durante a etapa de planejamento do projeto. Para isto são necessários cinco processos:

A Definição das Atividades é desenvolvida para identificar e documentar os pacotes de trabalho específicos que devem ser realizados para a entrega de cada etapa do projeto. Este processo irá decompor os pacotes de trabalhos que irá gerar uma lista de atividades que atualizará a WBS.

O Sequenciamento das Atividades é o processo responsável por identificar e documentar as interdependências entre as atividades, ele gera o Diagrama de Rede do projeto.

A Estimativa da Duração das Atividades é a fase onde será determinado o período de tempo que cada atividade precisa para ser realizada. Através de uma simulação baseada em experiências, estatística e outros julgamentos será dada a estimativa de períodos de trabalhos necessários para a implementação de cada atividade.

A Elaboração do Cronograma irá definir as datas de término e início de cada atividade, levando em conta o calendário de trabalho estipulado pela instituição, fins de semana, feriados, folgas e período diário de trabalho. Esta etapa consolida as informações de cada atividade a ser desenvolvida nas diferentes áreas relacionadas ao projeto, escopo, recursos humanos, custo entre outras. Este momento gera os documentos do cronograma final do projeto juntamente com o Gráfico de Gantt, o Diagrama de Rede e o Plano de Gerenciamento de Tempo.

O Controle do Cronograma é o processo responsável por avaliar e controlar o andamento das atividades. Garantir que as prováveis mudanças ao longo do caminho sejam benéficas e não fujam aos prazos pré programados permitindo que as mudanças no tempo não ultrapassem os prazos exigidos para o encerramento do projeto.

2.1.2.4 Gerenciamento de Custos do Projeto

Esta parte do gerenciamento é responsável por mensurar e controlar os custos envolvidos em todo o desenvolvimento do projeto é subdividido em quatro processos:

O Planejamento dos Recursos determinará quais os recursos físicos (pessoas, equipamentos, materiais) serão empregados para a realização do projeto e suas respectivas quantidades. A lista de demandas gerada será alocada em sua respectiva tarefa dentro da Estrutura Analítica do Projeto.

A Estimativa de Custos desenvolve uma aproximação dos custos a serem empregados no projeto. O processo resultará no Plano de Gerenciamentos de Custos que irá conter a estimativa de custo de cada item da WBS assim como alternativas de custos a serem consideradas.

O Orçamento dos Custos irá distribuir a estimativa total de custos entre as tarefas a serem realizadas no projeto, estabelecendo uma base de referência para medir a performance do projeto.

O Controle de Custos se concentra na avaliação do desempenho dos custos, monitorando possíveis desvios no planejamento, garantindo que haja concordância a respeito das alterações e que as mesmas sejam registradas de forma correta na base de referência e fazer com que os custos praticados estejam dentro dos limites esperados.

2.1.2.5 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

A máxima desta área é garantir que o projeto seja atinja o objetivo apontado no estágio inicial da ideia, através da entrega do produto ou serviço planejado. Esta área é composta por três processos:

O Planejamento da Qualidade irá identificar e documentar os padrões de qualidade esperados para a realização do projeto, além de apresentar as metodologias necessárias para que a qualidade desejada seja alcançada. O produto desta etapa é o Plano de Gerenciamento da Qualidade.

A Garantia de Qualidade acontece durante todo o processo do projeto, ela tem como objetivo gerar confiança de qualidade interna e externa através da implementação de atividades sistemáticas, como auditorias, e expedição de certificados. O resultado esperado desta etapa é a melhoria da qualidade durante o processo.

O Controle da Qualidade é responsável por monitorar e avaliar os resultados do projeto, a fim de determinar se estes cumprem os padrões de qualidade esperados. Além de acompanhar, verificar e estabelecer as possíveis mudanças durante o processo.

2.1.2.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

Esta área tem como objetivo aplicar da melhor forma a mão de obra disponível para a realização do projeto, levando em conta a complexidade do projeto e a natureza do trabalho a ser realizado em cada fase. Esta área é dividida em três processos:

O Planejamento Organizacional identifica e documenta a demanda de profissionais requerida para a realização do projeto, assim como suas responsabilidades em cada fase do projeto e respectivas hierarquias. Este processo tem como produto o Organograma do Projeto e o Plano de Gerenciamento do Pessoal.

A Formação da Equipe é o processo que envolve o recrutamento dos profissionais necessários ao projeto, este recrutamento pode ser realizado interna ou externamente à organização. Ao final deste processo é imprescindível que toda a equipe esteja disposta e trabalhando. O documento gerado por este processo é a Lista da Equipe, com nomes da equipe e dos demais envolvidos no projeto, o nível de detalhamento desta lista dependerá da necessidade de cada projeto.

O Desenvolvimento da Equipe requer a melhoria das habilidades individuais assim como das habilidades do grupo para que ele funcione como um time e possa desenvolver o projeto. Neste processo são utilizadas diversas ferramentas que irão dinamizar a integração da equipe e controlar seu desempenho.

2.1.2.7 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

A função deste segmento é englobar todos os processos necessários para a geração, coleta, divulgação e armazenamento de todo o fluxo de informação inerente ao projeto em andamento. É necessário estabelecer fluxos contínuos de comunicação uma vez que todos os envolvidos devem compreender o valor das informações e como elas em seu poder podem afetar todo o projeto. Esta área é composta por quatro principais processos:

O Planejamento das Comunicações é responsável por identificar as informações que cada indivíduo envolvido no projeto necessita ter acesso, determina também, como será realizada a comunicação interna e externa, escrita ou falada; formal ou informal; vertical (hierarquicamente) ou horizontal (mesmo nível); e quando a informação será divulgada. O produto deste processo é o Plano de Gerenciamento das Comunicações.

O papel da Distribuição de Informações é disponibilizar as informações necessárias para os envolvidos no projeto no momento correto. É necessário que o receptor tenha o cuidado de transmitir a informação para o setor correto e que ela esteja de forma clara, sucinta e completa.

O Relatório de Desempenho é a prática que recolhe e divulga informações sobre o desempenho do projeto. Este processo procura de uma forma sistemática fornecer informações aos interessados sobre o andamento das etapas, os recursos que estão sendo utilizados, as tarefas que a equipe já realizou e as previsões de progresso do projeto.

O Encerramento Administrativo é o processo que irá documentar o encerramento de uma fase ou projeto após os objetivos terem sido atingidos ou ter sido encerrado por outras razões. Esta tarefa irá recolher informações sobre os registros da fase ou projeto, as especificações finais do, assim como a análise de sucesso, eficácia e lições aprendidas. A partir destas informações será gerado um documento que disseminará as informações e formalizará o encerramento do projeto, e será arquivado para uso futuro.

2.1.2.8 Gerenciamento de Riscos do Projeto

Esta área de conhecimento tem como principal função identificar, analisar e responder os riscos do projeto, de modo a minimizar os eventos negativos e potencializar os positivos. O gerenciamento de riscos é dividido em seis processos:

O Planejamento do Gerenciamento de Riscos consiste em planejar todas as ações que estão de alguma forma conectadas aos riscos do projeto. Será levado em conta os níveis de autoridade predefinidos para as tomadas de decisões, será analisado o grau de tolerância de riscos dos envolvidos. O produto deste processo é o Plano de Gerenciamento de Riscos que descreverá a metodologia utilizada para executar as atividades de identificação, análise quantitativa e qualitativa, planejamento de respostas, monitoração e controle dos riscos durante o desenvolvimento do projeto.

A Identificação de Riscos irá determinar os riscos que podem afetar o projeto, suas fontes e categorias como, a parte técnica, alocação de recursos, priorização de fases equivocadas e riscos de fatores externos como, por exemplo, mudança de legislação que influi sobre o produto ou serviço do projeto, clima, entre outros. Neste processo serão utilizadas ferramentas e técnicas para a identificação dos riscos, podemos citar os mais aplicados: o Brainstorming, onde a equipe produz uma lista de riscos após discussões sobre o tema; e a Análise SWOT, uma ferramenta que analisa os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.



Figura 6: Análise SWOT

A Análise Qualitativa dos Riscos avaliará a chance da ocorrência de um risco e seu impacto sobre o projeto, priorizando os riscos de acordo com a potência do impacto sobre o projeto. Esta análise irá determinar a importância de respostas para riscos específicos e irá criar um guia para estas respostas.

A Análise Quantitativa dos Riscos irá realizar uma análise numérica dos riscos, ou seja, irá prever a probabilidade dos riscos acontecerem e a extensão do impacto dentro do projeto. Para esta análise será utilizada a simulação Monte Carlo, método estatístico para simular o impacto de eventos aleatórios.

O Planejamento de Respostas a Riscos este processo irá desenvolver respostas aos riscos identificados nos processos anteriores, a fim de, realçar as oportunidades e diminuir as ameaças. O planejamento das respostas permite que os riscos detectados recebam as respostas necessárias, ou seja, em caso do risco “A” acontecer determinada equipe já estará designada para resolvê-lo, ou que o risco “B” será aceito pelo projeto, ou uma oportunidade para o sucesso, todos os riscos são avaliados e suas respostas definidas adequadamente à gravidade do risco dentro do projeto. O resultado deste processo é o Plano de Respostas a Riscos.

A Monitoração e Controle de Riscos são responsáveis por acompanhar os riscos identificados, a fim de minimizá-los; reconhecer novos possíveis riscos e registrar os riscos acontecidos. No decorrer do desenvolvimento do projeto, este processo irá garantir a execução do plano de riscos e poderá implementar o plano de contingência, caso necessário.

2.1.2.9 Gerenciamento das Aquisições do Projeto

Este gerenciamento engloba todos os processos que permitirão a aquisição de bens e serviços externos aos da organização executora do projeto. Para tal serão desenvolvidos seis processos:

O Planejamento das Aquisições será responsável por determinar quais elementos serão necessários serem adquiridos fora da corporação, assim como quando, como e quantos serão comprados. O produto deste processo é o Plano de Gerenciamento das Aquisições que irá declarar a dinâmica do trabalho, possíveis fornecedores e detalhamento de tudo que será contratado e seus respectivos contratos de prestação de serviço ou venda de produto.

O Planejamento da Solicitação é destinado à organizar os documentos necessários que servirão de base para todo o processo de solicitação, assim como os critérios para a seleção de

fornecedores. O produto deste processo são os formulários de aquisição que serão utilizados para solicitação de propostas a fornecedores potenciais; e identificar os critérios de avaliação que irão classificar as propostas de acordo com o objetivo a ser atingido dentro do projeto.

A Solicitação é a execução do planejamento, ou seja, quando se obtém resposta junto aos fornecedores que encaminham propostas com opções para satisfazer a demanda do projeto. Neste processo também ocorre a conferência de licitação, uma reunião realizada com os fornecedores para que estes compreendam todo o processo de aquisição da organização.

A Seleção das Fontes é a fase onde as propostas são recebidas e analisadas através dos critérios determinados no planejamento, a fim de eleger os fornecedores corretos para o projeto. Durante a tomada de decisão é necessário levar em conta o preço, a parte técnica é importante que o fornecedor escolhido seja capaz de fornecer o produto em tempo hábil. O produto deste processo é o contrato de prestação de serviço ou venda do produto.

A Administração do Contrato é o processo que garante a performance do fornecedor esteja de acordo com o que foi estabelecido em contrato. A natureza legal estabelecida em contrato entre as partes deve ser compreendida por todos os membros da equipe que irão lidar com os fornecedores, bem como seus direitos e deveres. Também é dever deste processo autorizar o início do trabalho do fornecedor junto ao projeto, desenvolver relatórios de desempenho e custo, controlar a qualidade da relação com os fornecedores e das possíveis alterações no desenvolvimento do projeto.

O Encerramento do Contrato é responsável por verificar e documentar os resultados da relação entre contratante e contratado, além de formalizar e informar o fim do vínculo do fornecedor com o projeto. Todos os registros deverão ser arquivados para consultas futuras.

Essas foram as nove áreas que compõem o ciclo de vida do projeto. Nesta rápida explanação é possível perceber a necessidade das etapas bem definidas, assim como a integração das partes envolvidas e sua comunicação, é imprescindível que o gestor tenha plena consciência do mercado em que o projeto está inserido e as especificidades do mesmo para uma boa condução de todo o processo. Também percebemos que alguns dos processos são repetidos em diversos momentos, porém, sob a ótica de diferentes especialidades, as atualizações resultantes destes processos são responsáveis por manter o andamento do projeto à vista dos interessados e o controle para que todas as áreas sejam desenvolvidas corretamente no momento desejado com o recurso necessário, desta forma o projeto tem mais probabilidade

de sucesso do que de fracasso, caso este seja percebido haverá tempo e respostas pré concebidas para retorná-lo ou invalidar o projeto sem maiores danos.

2.2 Modelagem do Ministério da Cultura – Minc, Lei Rouanet

A criação de um projeto cultural pode ser fomentado por duas frentes: uma necessidade reconhecida pelo produtor cultural ou artista, que cria seu projeto para sanar a problemática e depois o molda de acordo com a fonte de patrocínio; ou, um projeto criado a partir da demanda de um edital, patrocinador, ou seja, o produtor ou artista irá criar projetos específicos para atender às necessidades do edital, patrocinador.

Em ambos os casos é necessário que a ideia seja transformada em algo concreto, para ser apresentada de forma organizada. Para tal, existe uma estrutura básica de projeto que atende a maioria dos modelos de editais e a chancela de patrocinadores diretos. Vale lembrar que esta estrutura não foi criada para a realização do gerenciamento do andamento do projeto, e sim, como uma ferramenta burocrática para análise quantitativa dos projetos por parte do Minc.

Nove tópicos básicos são recorrentes em diversos manuais de elaboração de projetos, Apresentação, Objetivos, Justificativa, Público Alvo, Estratégias de Ação, Cronograma, Plano de Distribuição, Plano de Divulgação e Orçamento. Em sua maioria, os manuais, assim como o tutorial de uso do SalicWeb¹³, indicam que informações estarão contidas em cada tópico, porém, não há uma metodologia padrão para o recolhimento de tais informações, a maioria de produtores e artistas compõem este esqueleto através de suas experiências e didática.

2.2.1 Apresentação

A Apresentação do projeto é o local onde se encontram as principais referências da proposta, onde é possível ter uma visão geral do que está sendo proposto. Os itens básicos que compõem a apresentação são: o nome da proposta e do proponente, um breve histórico do projeto ou do proponente, uma descrição da ação cultural ou produto gerado, em qual local será desenvolvido, durante quanto tempo e para qual público. É necessário que o proponente

¹³ Sistema online utilizado pelo Ministério da Cultura para receber propostas de projetos culturais para a Lei Rouanet e Editais do Minc

seja capaz de traduz em poucas linhas de forma clara ao que veio e do que se trata o projeto, teatro, música, multidisciplinar, entre outros.

2.2.2 Objetivos

Neste item o proponente irá ressaltar o que realmente pretende realizar, dividindo-o em dois subitens, Objetivos Gerais e Objetivos Específicos.

Os Objetivos Gerais são aqueles que estão diretamente ligados ao problema ou necessidade identificada no início do processo, aponta o resultado macro que o projeto almeja alcançar em longo prazo, o legado que a ação deixará e que não pode ser mensurado ou quantificado.

Os Objetivos Específicos relatam as ações que se pretende realizar em curto prazo e seus respectivos resultados quantitativos. Este item deve especificar as ações de sustentabilidade e democratização do produto ou serviço gerado pelo projeto.

2.2.3 Justificativa

Este é o espaço para expor os motivos que levaram o produtor cultural ou artista a propor a ação pensada, a partir da problemática detectada. Deve-se esclarecer através de dados concretos, diagnósticos, histórico e pesquisas a relevância e importância da realização do projeto em questão.

Neste item o proponente pode desenvolver melhor a ideia e anexar fatos e demais dados que achar relevante para ambientar o projeto e suas especificidades.

2.2.4 Público Alvo

Este item irá responder para quem este projeto será realizado, ou seja, qual o perfil do público que será beneficiado com o produto ou ação cultural gerada pelo projeto. Para desenvolver esta resposta é necessário qualificar e quantificar o público explicitando dados como faixa etária, escolaridade, gênero, aptidões, necessidades, gostos, ou demais aspectos que forem necessários para desenvolver o perfil do público.

2.2.5 Estratégias de Ação ou Etapas

Este tópico destaca as etapas de trabalho que deverão ser desenvolvidas para que os objetivos sejam alcançados e seus respectivos métodos e metas quantitativas. As etapas são divididas por fases, pré produção, produção / execução e pós produção, explicitando o tempo de duração de cada etapa. Normalmente as ações descritas neste item são abrangentes e não são decompostas em subtarefas.

2.2.6 Cronograma

O Cronograma é a representação gráfica da divisão das tarefas, com esta ferramenta é possível visualizar com facilidade o tempo das ações e procedimentos necessários para que o objetivo seja alcançado. A tabela poderá ser dividida em dias, semanas, meses ou anos, dependendo da necessidade do projeto.

2.2.7 Plano de Divulgação

Este item é responsável por desenvolver o conjunto de ações que irão divulgar o projeto nas mídias. É necessário explicitar quais mídias serão utilizadas, jornal, cartaz, comercial de TV, rádio, entre outras, seus formatos, tempo e respectivas quantidades.

2.2.8 Plano de Distribuição

O Plano de Distribuição apresenta a forma como o produto ou serviço cultural será distribuído, vendido ou doado. Detalhando preços, quantidades, os critérios que foram levados em conta para este planejamento, suas estratégias, etapas e resultados esperados.

É neste item que serão mensuradas, quantificadas as contrapartidas para o patrocinador e público.

2.2.9 Orçamento

O Orçamento é uma ferramenta que explicita em forma de tabela todos os gastos que são necessários para a execução do projeto cultural. Durante a formatação do orçamento é necessário respeitar os limites e itens contemplados pela lei.

No modelo da Lei Rouanet o orçamento é dividido por etapas de produção, gerando o plano de custos por produto. Cada plano é composto pelas fases de pré produção, que abrange todos os gastos referentes a fase preparatória como pesquisas, licitações, contratação de profissionais de base; a fase de produção / execução lista os custos necessários para a execução do produto; a divulgação / comercialização relata os gastos com as mídias utilizadas para a divulgação. Após o custo de cada produto estar justificado é necessário indicar os custos administrativos do projeto como um todo e os recolhimentos de impostos.

Durante a formatação deverá ser inserida a unidade de medida utilizada, mês, dia, verba, projeto, entre outras; as quantidades de cada item; a ocorrência de cada item, quantas vezes ele se repete; o valor unitário; a duração de tempo do serviço / produto; a fonte do recurso que irá custear o item, como por exemplo: Lei de Incentivo ou Mecenato; e o local da Federação onde esta despesa será realizada, Estado e Município.

Com a formatação desta estrutura é gerado o Orçamento Analítico do projeto.

Através do desenvolvimento destes itens a proposta cultural estará pronta para ser encaminhada para avaliação do Minc, é importante lembrar que o ministério só considera projeto cultural após a proposta ter sido aprovada pela comissão de avaliação e ter sido emitido o Pronac, número que qualifica o projeto cultural para a captação de recursos via Lei de Incentivo Fiscal.

Este formato contempla o modelo da Lei Rouanet, porém, existe um item que não é desenvolvido no enquadramento na lei que acreditamos ser de extrema importância para a dinâmica de captação de recursos e viabilização do projeto, é o Retorno ao Patrocinador ou Contrapartida, algumas de suas ações aparecem em outros itens desenvolvidos anteriormente, mas é importante que este item seja explicitado na apresentação para o patrocinador.

Este item indicará com precisão as ações e atividades a serem realizadas para que as contrapartidas sejam alcançadas de forma a potencializar os resultados do projeto. Estas

contrapartidas podem ser sociais, ecológicas, visibilidade e impacto para a marca patrocinadora. Nesta fase é indicado que haja o planejamento de cotas de patrocinadores, para que fique mais fácil a visualização dos resultados esperados para cada cota, assim como as possibilidades da ativação das marcas e interação entre projeto e patrocinador.

CAPÍTULO III

COMO O PROJETO CULTURAL PODE INCORPORAR A METODOLOGIA PMBOK

Após todo o desenvolvimento da ideia de projeto, com a explanação dos cenários evolutivos da administração geral e do gerenciamento cultural no Brasil, chegamos aos modelos e metodologias aplicadas ao desenvolvimento do projeto em si, visto por duas óticas distintas, a dos gerentes de projetos e as dos agentes culturais.

Acreditamos que seja importante elucidar as duas práticas, porém volto à proposta inicial deste trabalho de indicar uma opção de metodologia para os projetos culturais, que será a utilização da metodologia PMBOK como base para o desenvolvimento da gerencia do projeto.

O projeto cultural, porém, não pode ser tratado como um projeto genérico que remete a uma problemática sólida e que originará apenas produtos tangíveis. É necessário não negligenciar suas especificidades e seu papel na sociedade como um todo.

O campo da cultura por si só, é uma área instável e abrangente que necessita de estudos específicos. No âmbito dos projetos acredito que será de bom tom utilizar a designação de projeto reconhecido por Ernest Bloch¹⁴, que elava o projeto para patamares de mudanças políticas e sociais, uma significação quase utópica de transformador da sociedade.

As questões subjetivas que a cultura aborda estarão intrínsecas na ideia principal do projeto cultural, é a força motriz dos artistas e produtores. Por tanto, esta concepção de modelagem de projeto e metodologia, não vem retirar o mérito ou a subjetividade da ideia, pelo contrário, desenvolve ações para potencializar seu alcance.

¹⁴ Filósofo alemão autor de O Princípio Esperança, 2005.

3.1 Ciclo de Vida do Projeto

A proposição deste capítulo é mostrar a possibilidade de junção da modelagem do projeto cultural que conhecemos com algumas metodologias aplicadas. Começamos então falando sobre o ciclo de vida do projeto, podemos concordar que ambos os modelos apresentados possuem uma sequência lógica de início, meio e fim.

Achamos interessante acrescentar a fase de iniciação nos projetos culturais, uma vez que ela enfoca na ideia, no momento em que uma determinada necessidade é percebida. Para que uma ideia chegue a ser planejada é necessário que haja um espaço reservado para a contemplação da ideia e suas possibilidades.

Em seguida reconhecemos a fase de pré produção / planejamento, responsável por detalhar todas as ações e processos que ocorrerão para que o projeto seja realizado, principalmente a captação de recursos, imprescindível para a realização de projetos culturais.

Após a fase de produção / execução onde tudo que foi planejado anteriormente ganha forma e acontece, quando se realiza a produção do produto ou serviço gerado pelo projeto cultural.

Outra fase que acreditamos ter grande importância para o bom desenvolvimento do projeto é o controle, que permeia quase toda a vida do projeto, sendo responsável por acompanhar o andamento do projeto e controlar as possíveis mudanças no planejamento, propondo ações corretivas que não modifiquem o resultado final do projeto.

Finalizando todo o processo encontramos a fase de pós produção, onde há a finalização das atividades, as avaliações são realizadas, os documentos de memória do projeto arquivados para que sejam consultados em ocasiões oportunas.

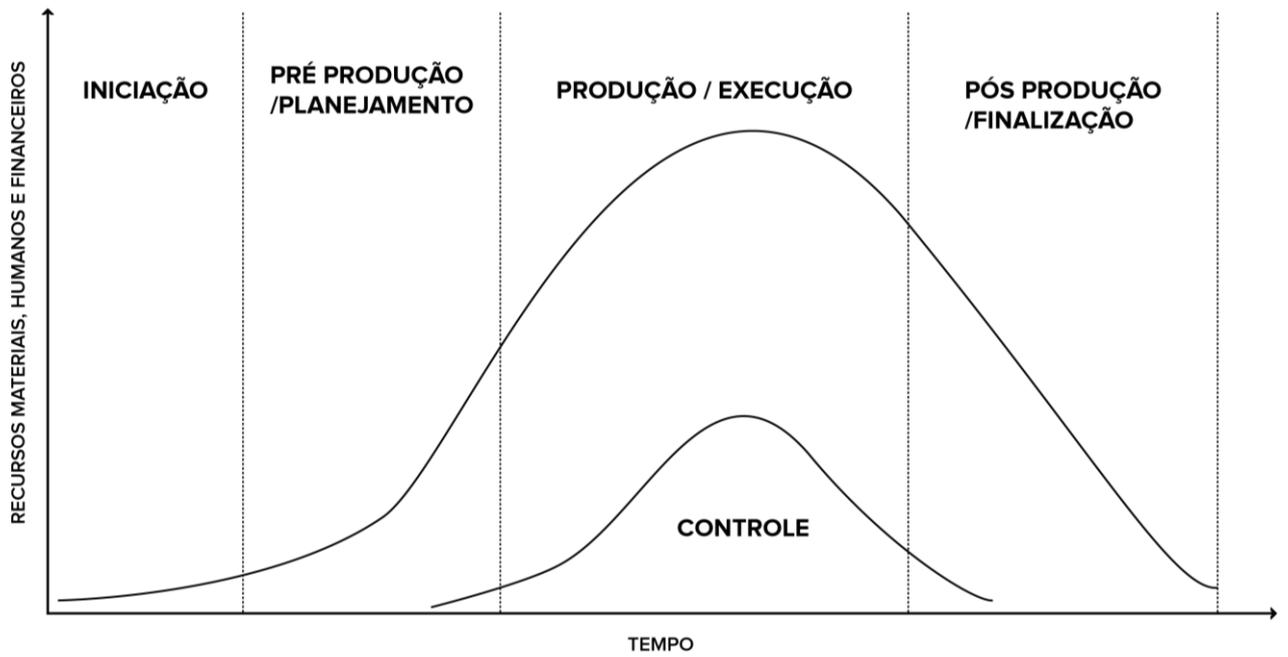


Figura 7: Ciclo de Vida do Projeto Cultural

3.2 As dez áreas do Gerenciamento de Projeto



Figura 8: As dez áreas do Gerenciamento de Projeto Cultural e seus respectivos processos

3.3 Gerenciamento do Escopo do Projeto

Trouxemos a ideia do gerenciamento do escopo para o projeto cultural já que ele é primordial para a definição do que é o projeto e como ele será desenvolvido. Este processo pode ser reconhecido pelo produtor cultural como a definição das justificativas, dos objetivos gerais e específicos, público alvo, plano de distribuição, assim como o desenvolvimento das estratégias de ação.

Através dos processos que compõem o gerenciamento do escopo analisados anteriormente, será possível estruturar com maior profundidade cada item do projeto.

3.4 Gerenciamento da Integração do Projeto

Neste item reconhecemos o próprio papel do produtor dentro do projeto, onde este toma todas as decisões pautadas na integração da equipe. O produtor é o elo entre todos os demais envolvidos no projeto, responsável por conhecer, coordenar e compilar informações e documentos das diversas áreas envolvidas no trabalho. Para que o papel do produtor seja bem desempenhado acreditamos que a dinâmica dos processos de integração é indicada para o melhor aproveitamento do trabalho.

3.5 Gerenciamento da Captação de Recursos do Projeto

Adicionamos este processo ao gerenciamento do projeto cultural, uma vez que este tópico é decisivo para a realização da maioria dos projetos propostos.

Neste momento será feita a pesquisa de patrocinadores potenciais e a definição do plano de patrocínio, que conterà as estratégias e todas as diretrizes que irão permear a relação entre patrocinador e projeto. O produto deste processo é o plano de patrocínio com as diretrizes que irão permear as negociações, direitos e deveres para com o patrocinador, embasado na política de patrocínio que cada patrocinador apresentar.

Diante da definição dos patrocinadores e o devido estudo sobre a política de patrocínio específica de cada interessado, serão desenvolvidos os projetos para apresentação, seja via patrocínio direto, departamento de marketing, ou via edital, neste caso é necessário enquadrar o projeto nos moldes do edital pretendido.

Uma vez determinados os tópicos anteriores, é necessário desenvolver o cronograma específico para a captação de recursos. O produto desta etapa é o cronograma com a definição dos prazos para submissão dos projetos, respostas e desembolsos, estes itens irão complementar a WBS base do projeto.

No desenvolvimento do projeto é necessário controlar o relacionamento com o patrocinador, monitorando todas as demandas do patrocinador assim como os possíveis ajustes nas negociações.

Este processo também será responsável por encerrar o contato de patrocínio, desenvolvendo e recolhendo os relatórios necessários para a prestação de contas junto ao patrocinador.

3.6 Gerenciamento do Tempo do Projeto

O gerenciamento do tempo pode ser identificado no projeto cultural que conhecemos como o cronograma. O processo que identifica as atividades e quando elas irão acontecer.

Acreditamos que o uso da ferramenta WBS é de grande auxílio para o entendimento da sequência das atividades, assim como, na visualização do andamento do projeto.

3.7 Gerenciamento de Custos do Projeto

Este processo pode ser comparado com o desenvolvimento do orçamento no projeto cultural. É o processo que mais tem semelhanças em ambos os modelos de projeto. Minuciosamente são estudados cada item necessário para a realização do projeto, desde recursos humanos aos materiais, para cada etapa é gerado um valor estimado gerando uma base que irá guiar o desenvolvimento do projeto.

3.8 Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Este área de conhecimento é questionável quando falamos de cultura, não existe uma qualidade designada ou pré concebida para os produtos culturais ou os resultados subjetivos gerados por ações culturais. Esta questão é um assunto a parte que não cabe ser discutido neste trabalho. Porém, podemos pautar a qualidade dos procedimentos técnicos e tangíveis, desenvolvidos pelo projeto cultural, como por exemplo, em um show de música a qualidade dos auto falantes é possivelmente discutida, para tal, é viável adotar regras e processos desenvolvidos na explanação anterior sobre o assunto.

3.9 Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

O item que se assemelha aos recursos humanos no modelo de projeto cultural, é quando o portfólio do proponente é anexado ao projeto e quando a ficha técnica participante do projeto agrega valor ao projeto.

Quando um projeto cultural é concebido, os recursos humanos são de extrema importância para a formação da equipe, uma vez que a potência de cada um poderá agregar um valor subjetivo ao projeto inestimável e insubstituível.

Para tal, acreditamos que adotar as dinâmicas reconhecidas pelo gerenciamento de projetos é um bom caminho para a criação e manutenção de uma boa equipe em qualquer projeto.

3.10 Gerenciamento das Comunicações do Projeto

No projeto cultural o ponto que se equipara ao gerenciamento das comunicações é o plano de divulgação, que se restringe ao desenvolvimento do plano de mídia responsável pela divulgação do produto ou ação cultural para com seu público alvo.

O gerenciamento de comunicações é mais abrangente, e acreditamos que adotar os processos de comunicação utilizados pelo gerenciamento de projetos beneficiará a comunicação entre todas as partes envolvidas no projeto.

No desenvolvimento do projeto cultural muitas vezes parte-se da premissa que todos os componentes do projeto têm o conhecimento da importância das informações e seus fluxos.

Mas, não é o que muitas vezes acontece, para que não haja problemas de comunicação interna e externa é plausível que o produtor cultural se aproprie dos processos do gerenciamento das comunicações para controlar e informar as partes envolvidas.

3.11 Gerenciamento de Riscos do Projeto

Este item é novo para o projeto cultural. Percebemos que estudar profundamente o cenário em que o projeto está inserido é de extrema importância para o sucesso do projeto. Devida à atmosfera competitiva que se encontra a produção cultural na atualidade, o produtor que souber onde estão as oportunidades e as ameaças, e que obter as respostas para as possíveis adversidades estará sempre um passo a frente do outro proponente.

Para isso, acreditamos que o uso da análise SWOT é suficiente para potencializar os pontos fracos e minimizar as possíveis adversidades no desenvolvimento do projeto.

3.12 Gerenciamento de Aquisições do Projeto

Devida à profissionalização do mercado de cultura e maior rigor no uso dos recursos financeiro provenientes de Leis de Incentivos Fiscais, é necessário que o produtor dê mais atenção à relação que tem com seus fornecedores. Muitas vezes a devida atenção não é dada no início do relacionamento com o fornecedor, o que pode gerar um desgaste e um não cumprimento dos deveres esperados de determinado fornecedor, podendo acarretar diversas implicações fiscais na hora do encerramento do projeto.

Para que tais situações não ocorram, recomendamos que os processos de gerenciamento de aquisições sugerido pelo PMBOK, seja incorporado ao gerenciamento do projeto cultural na íntegra.

CONCLUSÃO

Durante o desenvolvimento deste trabalho, percebemos com as pesquisas que o interesse na gestão de projetos culturais tem crescido entre os produtores, não somente entre os conhecidos, mas também entre os desconhecidos, que em seus blogs e entrevistas pontuaram a necessidade da formação em gestão para o desenvolvimento de bons produtores.

No desenvolvimento da dissertação conversei com diversos produtores, informalmente, para entender como geriam seus projetos e o que lhes eram deficientes, não para minha surpresa, em sua grande maioria, os métodos utilizados para a gestão dos projetos era de tentativas e erros, quanto mais tempo de carreira o produtor tinha, menos errava. Porém, em sua maioria, também sentiam falta de uma metodologia unificada de gestão, uma vez que, a profissão de produtor cultural requer dinamicidade e por muitas vezes, o profissional não se mantém em uma única empresa, tendo que se adaptar ao modelo de gestão utilizado em cada local, toda vez que lida com um projeto diferente. Essa falta de concordância entre as metodologias de gestão utilizadas em cada espaço, acarreta perda de tempo e o sub desenvolvimento das ações.

Diante a tantas conversas e pesquisas, percebemos que meu trabalho era relevante e que instigava a curiosidade dos demais produtores, estes aspectos nos mostraram que nós estávamos no caminho certo.

Este trabalho levantou muitas questões que não cabiam ser discutidas aqui como, a formação dos produtores culturais; o distanciamento que artistas e alguns produtores têm diante o macro cenário econômico e político onde a cultura não é alheia; os modelos de sustentabilidades da cultura no Brasil assim como seus financiamentos; entre muitos outros. Estes foram alguns dos questionamentos que fizemos no desenvolvimento deste trabalho, porém percebemos que não é mérito deste texto discutir tais problemáticas.

O ponto desta dissertação era ambientar os modelos de projetos que estão ao nosso alcance, para então expor a metodologia mais utilizada em Gerenciamento de Projeto no mundo, e desta forma, propor a apropriação do produtor cultural da metodologia e suas ferramentas para aprofundar, sistematizar e profissionalizar a gestão de projetos culturais de forma a obter melhores resultados.

Perante a proposta inicial, acreditamos ter alcançado o objetivo de apresentar uma opção para gestão de projetos culturais, estimulando novos questionamentos sobre a importância do gerenciamento de projeto aplicado à cultura.

BIBLIOGRAFIA

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos*. 4 ed. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2004.

CALABRE, Lia. *Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectiva*. In: III Enecult, Salvador, BA, 23 a 25 de maio de 2007.

CALABRE, Lia. *Políticas Públicas no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CAUQUELIN, Anne; JANOWILZER, Rejane. *Arte Contemporânea: uma introdução*. São Paulo: Martins, 2005. p. 99 – 122.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2003.

COELHO, Teixeira. *Dicionário Crítico de Políticas Culturais*. São Paulo, Iluminuras, 1997.
COMO ELABORAR PROJETO CULTURAL. Disponível em:
<<http://elaborarprojetcultural.blogspot.com.br/>> Acesso em: janeiro a março de 2013.

DRUCKER, Peter F; MONTINGELLI JR, Nivaldo. *A Administração na Próxima Sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, Peter F; MONTINGELLI JR, Nivaldo. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2001.

ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 1989.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: SESI / SENAI Maracanã, 2012.

GUIMARÃES, Patrícia Borba Vilar. *As relações entre o direito, desenvolvimento e o marco jurídico-regulatório da produção econômica criativa no Brasil*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/economicriativa/wp-content/uploads/2012/12/AS-RELA%C3%87%C3%95ES-ENTRE-O-DIREITO-DESENVOLVIMENTO-E-O-MARCO.pdf>> Acesso em: 27 de junho de 2012

MACHADO, Mário Brockmann. *Estado e cultura no Brasil*. Disponível em: <http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/artigos/k-n/FCRB_MarioBrockmannMachado_Estado_cultura_Brasil.pdf> Acesso em: 19 de janeiro de 2013.

MANUAL salic web. Disponível em: <<http://www.marketingcultural.com.br/107/pdf/novo-manual-orientacao-para-preenchimento-de-formulario-minc.pdf>> Acesso em: 30 de maio de 2012.

MARCO, Kátia de. A profissionalização dos setores culturais. In: Org. CALABRE, Lia, CAMPOS, Cleise e LEMOS, Guilherme. *Políticas Públicas de Cultura do Estado do Rio de Janeiro*. Ed. Sirius, 2007.

MARCO, Kátia de. *Cadeia de profissionalização da cultura*, 2009. Disponível em: <<http://www.blogacesso.com.br/?p=1956>> Acesso em: 30 de abril de 2012.

MENDES, João Ricardo B; BITTENCOURT, André; FABRA, Marcantonio *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO de projetos no terceiro setor: uma estratégia para a condução de projetos. XAVIER, Carlos Magno da Silva (supervisor); CHUERI, Luciana de Oliveira Vilanova (coordenação). Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *Plano Nacional de Cultura, meta 38*. Disponível em: <<http://pnc.culturadigital.br/meta/meta-38-4-de-participacao-do-setor-cultural-brasileiro-no-produto-interno-bruto-pib>> Acesso em: 18 de janeiro de 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA. *Projetos incentivados*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/aceso-a-informacao/projetos-incentivados/>> Acesso em: 02 de fevereiro de 2013.

MINISTÉRIO DA CULTURA; CINEMATECA BRASILEIRA. *Produção Cultural no Brasil*. Volume 1. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 2010.

MINISTÉRIO DA CULTURA; FECAMP. *Projeto Perspectivas da Economia da Cultura: um modelo de análise do caso Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/economiacriativa/projeto-perspectivas-da-economia-da-cultura-um-modelo-de-analise-do-caso-brasileiro/>> Acesso em: 15 de dezembro de 2012.

OS FAZERES e os Saberes dos Gestores de Cultura no Brasil. In: Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, v.6, p. 9 – 17, jul/set. 2008.

PRESTES FILHO, Luiz Carlos; CAVALCANTI, Marcos. *Economia da Cultura: a força da indústria cultural no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: E- Papers, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. 4ª Edição. ed. [S.l.]: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2009.

RODRIGUES, Heloisa Bueno. *Projeto cultural: reflexões para além de um instrumento técnico*. In: VII Enecult, Salvador, BA, 03 a 05 de agosto de 2011.

RODRIGUES, Luiz Augusto F. *Gestão Cultural e seus Eixos Temáticos*. In: CURVELLO, Maria Amélia (Org). *Políticas Públicas de Cultura do estado do Rio de Janeiro*: UERJ / Decult, 2009. p. 76 – 93.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. *Projetos Culturais: Técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VARGAS, Ricardo Viana. *Manual prático de plano de projeto*. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.