



**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
RIO DE JANEIRO
Campus Nilópolis

Programa de Pós-Graduação Lato Sensu
Especialização em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação
Campus Nilópolis

Flávia Sousa Lima

GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS:
Um estudo de caso da Casa da Cultura da Baixada

Nilópolis - RJ

2015

Flávia Sousa Lima

GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS:

Um estudo de caso da Casa da Cultura da Baixada

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de especialista em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação.

Orientador: Prof^o. Dr. João Luiz Guerreiro Mendes

Nilópolis - RJ

2015

Flávia Sousa Lima

GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS:
Um estudo de caso da Casa da Cultura da Baixada

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como parte dos requisitos necessários para a
obtenção do título de especialista em
Linguagens Artísticas, Cultura e Educação.

Data de aprovação: de de .

Prof. Dr. João Luiz Guerreiro Mendes
IFRJ

Prof. Esp. Renata Silencio de Lima
IFRJ

Prof. Msc. Giselle Carino Lage
IFRJ

Nilópolis - RJ
2015

Ao Caio, meu amor.

AGRADECIMENTOS

Dedico especial agradecimento,

À Deus, ao seu filho Jesus Cristo e ao Espírito Santo por iluminar os meus caminhos.

À minha mãe, pois, não só nessa, mas em todas as conquistas de minha vida é quem me apoia e me dá forças para conseguir.

Ao meu professor orientador João Guerreiro que graças a sua experiência soube clarear meus pensamentos e tornar esse estudo exequível.

À Casa da Cultura que está sempre com as portas abertas para me receber.

Ao IFRJ – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro por formar profissionais da área cultural.

“Ou iremos encontrar um caminho, ou construiremos um”.

(Aníbal – general cartaginês, nascido em 248 A.C.)

LIMA, Flávia. *Gestão de Projetos Culturais: Um estudo de caso da Casa da Cultura da Baixada*. 103p. Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de especialista em Linguagens Artísticas, Cultura e Educação, IFRJ, Campos Nilópolis, RJ, 2015.

RESUMO

Devido à globalização do mercado da gestão de projetos, as organizações - produtoras, agências e até ONG's - que atuam no ramo cultural precisam se preparar cada vez mais para atender às expectativas do mercado que está em constante expansão e em crescente competitividade. Este estudo objetiva contribuir para o debate sobre gerenciamento de projetos visando a interlocução com estudantes e profissionais da área cultural que atuam ou pretendem atuar direta ou indiretamente com o gerenciamento de projetos, através da apresentação do contexto histórico da gestão de projetos ao cenário atual que cerca a gestão de projetos de arte-cultura. Para tanto, explana-se primeiramente sobre o histórico e conceitos ligados à gestão de projetos; posteriormente apresenta-se a fundamentação teórica de gerenciamento de projetos mais reconhecida mundialmente que é a divulgada pelo PMI - *Project Management Institute*. Em seguida é feita uma explanação de como ocorre o gerenciamento de projetos nas instituições culturais e sua importância. Para concluir é realizado apontamentos sobre a gestão de projetos artístico-culturais e provoca ao leitor uma reflexão sobre a possibilidade de uma gestão democrática de projetos no âmbito cultural. De forma complementar a literatura abordada a ONG Casa da Cultura da Baixada foi escolhida para ser o estudo de caso, de forma a expor como funciona o gerenciamento de projetos em uma Instituição Cultural que vive basicamente de projetos.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos. Arte-Cultura. Instituição Cultural.

LIMA, Flavia. Cultural Project Management: A Case Study of Casa da Cultura da Baixada. 103p. Completion of course work presented as part of the requirements for obtaining the title of specialist in Artistic Languages, Culture and Education, IFRJ, Nilópolis Campos, RJ, 2015.

ABSTRACT

Due to the globalization of the market for the project management organizations - producers, agencies and even NGOs - working in the cultural sector need to prepare more and more to meet the expectations of the market that is constantly expanding and increasingly competitive. This study aims to guide students and professionals in the cultural area or intending to work directly or indirectly with project management by delivering from the historical context of project management to the current situation surrounding the project management of art-culture. Therefore, it explains primarily on the history and concepts on project management, then presents the theoretical basis of management most recognized projects worldwide that is published by PMI - Project Management Institute. Then we explain how is the project management in cultural institutions and its importance. To conclude is held notes on the management of artistic and cultural projects and causes the reader to reflect on the possibility of a democratic management of projects in the cultural sphere. As a complement to the literature addressed the NGO Casa da Cultura da Baixada was chosen as the case study, to expose how the project management in a Cultural Institution living project basically.

Keywords: Project Management. Art-Culture. Cultural Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 A relação entre as partes interessadas e o projeto	22
Figura 2 Sequencia típica de fases no ciclo de vida de um projeto	26
Figura 3 Relação entre o produto e os ciclos de vida do projeto.....	27
Figura 4 As nove áreas de conhecimento	28
Figura 5 As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e seus processos	29
Figura 6 Processos de monitoramento e controle	30
Figura 7 Grupo de processos de execução.....	34
Figura 8 Resumo das interações entre os grupos de processos	36
Figura 9 Triângulo do grupo de processos de gerenciamento de projetos.....	37
Figura 10 Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos..	38
Figura 11 Organograma do D.I da Casa da Cultura	52
Figura 12 Beneficiários (as) do projeto	62
Figura 13 Beneficiários (as) do projeto	64
Figura 14 Beneficiários (as) do projeto	64
Figura 15 Beneficiários (as) do projeto	64
Figura 16 Beneficiários (as) do projeto	66
Figura 17 Beneficiários (as) do projeto	67
Figura 18 Beneficiários (as) do projeto	68
Figura 19 Independente da Praça da Bandeira	70
Figura 20 Grupo Cultural Casa das Ins'pirações	70
Figura 21 Balé Afro Contemporâneo	71
Figura 22 Modelo Trevo	78
Figura 23 Fachada da Casa da Cultura	91
Figura 24 Apresentação de beneficiárias	92
Figura 25 Apresentação de beneficiárias	92
Figura 26 Beneficiários (as) em oficina cultural.....	93
Figura 27 Beneficiários (as) em oficina cultural.....	93
Figura 28 Beneficiários (as) em apresentação de espetáculo.....	94
Figura 29 Oficineiros (as) e Beneficiários (as) em oficina cultural.....	94
Figura 30 Oficineiros e Beneficiários (as) em oficina cultural	95
Figura 31 Beneficiários em apresentação de espetáculo	95
Figura 32 Desenvolvimento Institucional constituída em 2010.....	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	O PRINCÍPIO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	15
2.1	Histórico da Gerência de Projetos	15
2.2	Marco da Gerência de Projetos no Mundo	16
2.3	Marco da Gerência de projetos no Brasil	18
2.4	A Importância e a Legitimidade do Gerenciamento de Projetos	18
3	OS FUNDAMENTOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS	20
3.1	O Conceito de Projetos	20
3.2	As Partes interessadas no Projeto	20
3.3	As Influências Organizacionais e os Projetos	22
3.4	A Cultura Organizacional e os Projetos	22
3.5	Os Sistemas Organizacionais e os Projetos	22
3.6	O Conceito de Gerência de Projetos	23
3.7	Apresentações do PMI e PMBOK	24
4	A DINÂMICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS	26
4.1	O Ciclo de Vida dos Projetos	26
4.2	As Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos	27
4.3	Os Grupos de Processos do Gerenciamento de Projetos	29
4.4	As Áreas de Especialização para o Gerenciamento de Projetos	37
4.5	Os Resultados: Sucessos e Fracassos em Projetos	38
5	O GERENCIAMENTO DE PROJETOS ARTÍSTICO-CULTURAIS	39
5.1	Conceituando a Cultura	39
5.2	Conceituando a Arte	41
5.3	Gerenciando Projetos Artístico-Culturais	42
5.3.1	Funções do Projeto nas Instituições Culturais	45
5.4	Patrocínio de Projetos Artístico-Culturais	45
5.4.1	Possíveis Fontes de Financiamentos	45
5.5	As Ações de Marketing Social e Marketing Cultural	46
6	ESTUDO DO CASO: A CASA DA CULTURA DA BAIXADA FLUMINENSE	49
6.1	A Escolha do Objeto de Estudo	49
6.2	Metodologia Utilizada	49

6.2.1	Pesquisa Documental-----	50
6.2.2	Entrevista-----	50
6.2.3	Aplicação de Questionário-----	50
6.3	Descrição da Atuação-----	51
6.3.1	Dados Institucionais -----	51
6.3.2	Atual organograma -----	53
6.3.3	Funções e papéis identificados-----	53
6.4	Áreas e Funções envolvidas no Gerenciamento de Projetos da Casa da	
Cultura	-----	56
6.5	Políticas definidas pela instituição -----	57
6.5.1	Missão -----	57
6.5.2	Visão-----	57
6.5.3	Valores -----	57
6.6	Apresentação da Casa da Cultura da Baixada-----	58
6.7	Estratégias de Gerenciamento para o Desenvolvimento dos Projetos e da	
Instituição	-----	59
	As áreas estratégicas da Casa atualmente estão divididas em -----	59
	Os objetivos estratégicos gerais da Casa são-----	60
	Os objetivos estratégicos do Desenvolvimento Institucional são -----	60
6.8	Capacidade da Casa da Cultura para Empreender Projetos -----	60
7	ALGUNS DOS ÚLTIMOS PROJETOS CULTURAIS REALIZADOS ----	62
7.1	PROJETO CLUBE DA CIDADANIA – Patrocinado pela SEASDH -	
Secretaria de Assistência Social e Desenvolvimento Humano	-----	62
7.2	PROJETO CAPOEIRA ANGOLA – Patrocinado pela Fundação Palmares -	
MINC	-----	63
7.3	PROJETO CULTURA DA CIDADANIA – Patrocinado pela Action Aid -	64
7.4	PROJETO PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DA MULHER –	
Patrocinado pela SPM - Secretaria de Políticas para Mulheres	-----	65
7.5	PROJETO CAMPEÕES DA CIDADANIA – Patrocinado pela Casa da	
Moeda	-----	66
7.6	PROJETO BALUARTECNOLOGIA – Patrocinado pela MCT - Ministério	
da Ciência e Tecnologia	-----	67
7.7	PROJETO ALIMENTAÇÃO É CULTURA – Patrocinado pela Petrobrás	68

7.8	GRES Independente da Praça da Bandeira – Parceria da Casa -----	69
7.9	Últimos grupos culturais constituídos:-----	70
7.9.1	Casa das Inspirações-----	70
7.9.2	Balé Afro Contemporâneo-----	71
7.10	A Atuação do Desenvolvimento Institucional na Gestão dos Projetos ----	71
	O Desenvolvimento Institucional possui como foco-----	72
	Atividades que são realizadas cotidianamente -----	72
	Indicadores de Resultados -----	73
	Resultados Esperados-----	73
7.11	Conjecturas -----	73
7.11.1	A Casa da Cultura e a necessidade de profissionais qualificados para atuar no gerenciamento dos projetos -----	75
7.12	Objetivos identificados no DI quanto ao Gerenciamento de Projetos ----	76
7.13	Mecanismos de Gestão Identificados na Instituição -----	76
7.14	Modelo de Gerenciamento de Projetos utilizado pela Casa da Cultura --	76
7.15	Mecanismo de Gerenciamento de Projetos na Casa da Cultura -----	79
	O Ciclo de Vida dos projetos da Casa da Cultura -----	79
7.16	Mecanismos e Ações no gerenciamento dos projetos institucionais -----	81
7.16.1	Concepção e Elaboração de Projetos-----	81
7.16.2	Captação de Recursos -----	81
7.16.3	Gestão de projetos -----	82
7.16.4	Gestão Ampliada-----	82
7.16.5	Gestão de Parcerias -----	82
7.17	Diagnóstico e Prognóstico-----	83
7.17.1	Diagnóstico -----	83
7.17.2	Estrutura da Casa da Cultura para executar a gestão de seus projetos -----	83
7.17.3	Benefícios alcançados pela metodologia de gestão da instituição: A Casa da Cultura e a cidadania cultural -----	85
7.17.4	Prognóstico -----	87
7.18	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE CASO-----	89
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	97

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos tem evoluído ao longo da história da humanidade, alcançando hoje seu espaço e importância nas mais diversas áreas da economia mundial. No Brasil cada vez mais se adere às ferramentas e metodologias utilizadas mundialmente. E a política cultural vem tendendo a sua inserção desde as ações culturais realizadas pelas pessoas físicas às políticas culturais do governo nacional.

Grande parte dos profissionais que fazem ou farão parte do mercado cultural irão trabalhar direta ou indiretamente com projetos. Muitas ações culturais existem por conta dos patrocínios e financiamentos culturais, e esses só acontecem mediante a projetos bem definidos e através de instituições ou profissionais que realizem uma boa execução da proposta. E a cada projeto bem realizado, seja pela *expertise* da instituição, seja por ter profissionais de produção e gestão cultural qualificados, os resultados qualitativos e/ou quantitativos vão se refletir na prestação de contas do projeto. Portanto, é essencial que cada vez mais os envolvidos com arte-cultura estejam preparados para desenvolver, executar e fazer parte desses projetos. Para isso, precisam estar atentos com o que acontece mundo a fora, pois a gestão profissionalizada de projetos em um mundo globalizado (ou interconectado) vem se tornando um fator importante, para os financiadores, na hora de se escolher quais propostas serão apoiadas. E podemos constatar que na área cultural isso é frequente como nos editais de livre concorrência e enquadramento nas leis de incentivos culturais, que em sua maioria exigem projetos bem delineados que concorrem com outros. Ganha o patrocínio no edital, consegue seu projeto enquadrado, aqueles que demonstram, entre tantas aptidões, capacidade de realização/execução.

As instituições culturais realizam uma busca contínua para o patrocínio de seus projetos. Frequentemente esses patrocínios são alcançados por meio de projetos que possuem início, meio e fim e precisam ser elaborados, acompanhados, finalizados e avaliados passo a passo, de forma a atender os interessados e os propósitos finais dos projetos. Essas instituições que dependem de patrocínios vivem em uma constante concorrência. O gerenciamento de projetos proporciona a melhoria da execução de forma a contribuir para a satisfação dos interesses dos seus patrocinadores, bem como o eficiente e eficaz atendimento ao público-alvo.

Com esse cenário para conseguir não só executar os projetos, mas, ter a possibilidade de prorrogação, que é um anseio muito comum à área de projetos culturais, alcançar os

objetivos gerais e específicos com perfeição é um desafio. O conhecimento em gerenciamento de projetos e sua aplicação dão condições para que estejam preparados a atingir o mercado cultural e dão conta das expectativas dos patrocinadores. Garantindo assim, sua existência e permanência. Ter essa ciência significa compreender o que os (as) estudiosos (as) da área de gerenciamento determinam para sua aplicação e tantas outras atividades que de acordo com os estudos e experiências vem sendo desvendados por especialistas.

Para alcançar o objetivo deste estudo, pretende-se documentar a importância da gestão de projetos em geral, e, principalmente na área cultural. Para elucidar a metodologia de gerenciamento de projetos, que ao longo do estudo é pontuado sua importância, apresenta-se a fundamentação teórica reconhecida e divulgada pelo PMI - *Project Management Institute*. Ao se debater a profissionalização da gestão de projetos, hoje, torna-se imprescindível citar os conhecimentos do PMI. Então, além dos conceitos, técnicas e metodologias descritas no Guia PMBOK, discorreremos sobre as temáticas como a definição do ciclo de vida do projeto, descrição dos cinco grupos de processos e das nove áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.

Este estudo destina-se a explicitar a importância da utilização de instrumentos de planejamento e gestão utilizados em outros contextos para o gerenciamento de projetos culturais e, portanto, traz um apanhado sobre o conceito de cultura, e, trata a partir deste ponto, mais especificamente do conceito de arte-cultura, como comumente é reconhecida a arte do fazer artístico. É feita uma explanação de como ocorre o gerenciamento de projetos nas instituições culturais e sua importância, e o que autores que tratam de projetos dessa natureza discutem a cerca.

Por fim, será apresentado um estudo de caso sobre a Organização Não Governamental (ONG) Casa da Cultura da Baixada a fim de utilizá-la como exemplo de como funcionam as instituições que vivem de projetos culturais e dependem de patrocínio para sua sobrevivência.

Esperamos que o presente assunto contribua para se refletir sobre a importância de uma gestão profissionalizada na área cultural e o papel que o produtor cultural pode desempenhar. Assim, neste momento que a universidade vem unificando os saberes difusos existentes no mercado cultural, a gestão profissionalizada de projetos culturais deve ser debatida em seus aspectos teóricos e práticos.

Se conseguirmos contribuir para essa reflexão, os objetivos dessa monografia estarão atingidos.

2 O PRINCÍPIO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1 HISTÓRICO DA GERÊNCIA DE PROJETOS

Segundo estudiosos, os projetos são realizados desde a antiguidade, sendo anterior, ainda à construção das pirâmides do Egito como pode-se constatar, por exemplo, com a Pirâmide de Giza (2550 A. C.). Apesar de não existirem registros organizados de como esses projetos foram concretizados, conclui-se que, apesar dos diversos obstáculos, houve algum método de gerenciamento de projetos que organizasse sua execução e que possibilitassem os resultados alcançados.

Conforme informação do vídeo¹ intitulado “Uma breve história do gerenciamento de projetos – Das pirâmides do Egito à Era da Informação” divulgado *on line* pela *Communit – Universidade Corporativa Online*, na Era Medieval o Reino Unido delineia um perfil para o gerente de projetos os desafiando a fortificar as fortalezas através de instrumentos como a arquitetura, utilizando de estratégias para vencer invasores, desafios e guerras.

O vídeo citado acima, ainda afirma que no séc. XIX com a concretização da 1ª Revolução Industrial a tecnologia avançava, mas, as ferramentas continuavam as mesmas. A partir deste cenário ocorreu um empenho para sistematizar os processos de gestão, e para tanto surgiu a necessidade de ter um responsável por liderar, organizar e assumir os projetos, a esse profissional foi dado a nomenclatura de supervisor de projetos.

A 2ª Revolução Industrial, que teve seu início na segunda metade do século XIX, trouxe como consequência as tecnologias de produção em massa, incentivo para que fosse desenvolvida e adaptada técnicas de coordenação, ocasionando assim em um maior controle sobre o andamento de projetos.

No século XX ocorreram diversas e profundas transformações no gerenciamento de projetos. Dois homens foram os grandes precursores de ferramentas e técnicas. O primeiro, Frederick Taylor, que usou o raciocínio de quebrar elementos dos processos objetivando melhorar a produtividade, criando assim, a divisão de tarefas. Desenvolveu também, muitas ferramentas para aperfeiçoar o gerenciamento, como a EAP - Estrutura Analítica do Projeto. E o segundo, Henry Gantt, que inventou gráficos de barras de tarefas e marcos para aplicar na gerência de projetos. Tal invenção ficou conhecida como gráfico de Gantt, gráfico de barras, cronograma e está presente no gerenciamento de projetos até os dias atuais.

¹ Aula gratuita do curso de Fundamentos em Gerenciamento de Projetos com o PMBOK 5a edição da COMMUNIT.TV.

A 3ª Revolução Industrial iniciou em meados da década de 1940, logo após o término da 2ª Guerra Mundial e estende-se até os dias de hoje. Caracteriza-se pelo uso da microeletrônica e novas formas de gestão no sistema de produção industrial. Este processo teve a liderança dos Estados Unidos que tornou-se a grande potência econômica deste período.

Por volta de 1950 inicia-se a era moderna da gerência de projeto. Os projetos eram controlados utilizando-se de gráficos de Gantt, técnicas informais e ferramentas.

Contextualizado, em 1969, durante a Guerra Fria, gerada pela 2ª Guerra Mundial, o gerenciamento de projetos torna-se amplamente utilizado e um grupo de profissionais reuniu-se para discutir as melhores práticas da profissão, o que resultou no PMI - *Project Management Institute*, que foi atribuindo formatos para atender aos interesses da indústria da gerência de projetos.

Em 1981, o PMI desenvolveu um guia de projetos intitulado *Project Management Body of Knowledge*, que expunha padrões e linhas mestras das práticas que são utilizadas como norte para a profissão do gestor de projetos. O PMI tornou-se a instituição mundialmente mais importante para o gerenciamento de projetos da atualidade.

A partir de então, cada vez mais as práticas de gerenciamento de projetos tem evoluído e passa a ter valor estratégico e ser valorizado pelas organizações ao redor do mundo.

2.2 MARCO DA GERÊNCIA DE PROJETOS NO MUNDO

Dinsmore e Silveira Neto (2007) explicam que no início do século XXI surge um cenário complicado, mas, desafiador para a realização de projetos com sucesso, consequente dos fatos ocorridos no fim do século XX nas áreas sociais, econômicas e políticas que transformaram o mundo.

Segundo Bardine (2015) no século XX várias empresas surgiram e cresceram rapidamente. Foram indústrias, bancos, corretoras de valores, casas comerciais entre tantas outras. As grandes empresas foram favorecidas pela concorrência, resultando em fusões e incorporações que consequentemente geraram a monopolização de muitos setores da economia.

Após a 1ª Guerra Mundial as empresas tornaram-se demasiadamente poderosas e influentes, acentuando a internacionalização dos capitais. Inclusive, parte dos grupos econômicos da atualidade surgiu nesse período.

Os Estados Unidos tornou-se um potente mercado de capitais. Com a ascensão da bolsa de valores, as empresas abriram mais seus capitais através da venda de ações. Formando assim, as gigantescas corporações da atualidade.

Os bancos ganham mais importância. Passa-se a não se distinguir mais o capital industrial e o capital bancário, e sim a institucionalizar-se o capital financeiro.

Após a crise de 1929, onde o marco foi a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, o liberalismo clássico encerrou-se e o Estado intervém na economia, como agente planejador ou coordenador, produtor ou empresário, elaborando um plano de combate à crise.

Nos diferentes setores da economia, grandes grupos, intitulados trustes, resultado de um processo tipicamente capitalista, concentração e centralização de capitais, que levam a fusões e incorporações de empresas de um mesmo setor de atividade, controlam todas as etapas da produção, desde a retirada da matéria-prima da natureza, passando pela transformação de produtos até a distribuição de mercadorias. Também criam-se os cartéis, quando as empresas fazem acordos visando partilha entre si de determinados mercados ou setores da economia. Alguns cartéis se tornam até mais poderosos que muitos Estados.

Muitos trustes surgidos no início do século XX transformaram-se em conglomerados. O objetivo fundamental era a manutenção da estabilidade do conglomerado, já que há rentabilidades diferentes em cada setor.

O desfecho da 2ª Guerra Mundial agravou o processo de decadência das antigas potências européias, ocorrendo o deslocamento do centro de poder mundial para duas superpotências, os Estados e a União Soviética.

O período do pós-guerra da 2ª Guerra Mundial foi marcado por acentuada mundialização da economia capitalista, sob o comando dos grandes conglomerados, que passaram a se chamar multinacionais ou transnacionais. Também foi o berço das profundas transformações econômicas pelas quais o mundo iria passar, principalmente a partir dos anos 80.

O processo de globalização da economia, o avanço do capitalismo e a grande concorrência entre as empresas fez com que estas cada vez mais aprimorassem seus processos de gerenciamento. Acarretando conseqüentemente no fomento e profissionalização da gestão de projetos.

Por conta desse contexto, a condução de projetos institucionalizou-se e até hoje amplia-se a sua importância, seja numa empresa privada, num órgão governamental ou num empreendimento social e até mesmo em pequenos projetos pessoais.

2.3 MARCO DA GERÊNCIA DE PROJETOS NO BRASIL

O desenvolvimento da gerência de projetos no Brasil teve influência americana e foi fomentado pelo planejamento da execução de instalações industriais automobilísticas.

A experiência dos brasileiros em gerenciamento de projetos trouxe a *expertise* de que o melhor prazo nem sempre deve ou pode ser o menor, o custo mais baixo pode não resultar no mais interessante a longo prazo e o melhor equipamento não é necessariamente o mais conveniente. A partir desses princípios e considerando aspectos como as políticas nacionais, nacionalização, instabilidade econômica e a utilização de tecnologias existentes criou-se a maneira de gerenciar peculiar brasileira, que ao longo de sua história teve que aprender a lidar com fatores como crises econômicas, inflação e escassez de recursos. Assim como no mundo, no Brasil, tem crescido o número de organizações de todas as áreas adeptas ao gerenciamento de projetos.

2.4 A IMPORTÂNCIA E A LEGITIMIDADE DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos eficiente e eficaz é condição para que as estratégias de negócios tornem-se resultados positivos. Devido a constante competição no mercado global, os atuais gerentes de projetos vivem sob grande pressão para entregar projetos nos prazos e dentro do orçamento. Para realizar isso, é preciso estabelecer cronogramas, atividades, identificar riscos, especificar e adquirir materiais, acompanhar custos e valores agregados. A comunicação é essencial para que, entre tantos outros papéis, a gerência superior possa ser informada sobre o andamento do trabalho possibilitando estabelecer as melhores medidas necessárias à ocasião. Essas práticas descritas nesse parágrafo fazem parte do gerenciamento de projetos e torna-se evidente que, em qualquer área, a boa gestão é base para resultados positivos alcançados e melhores chances de sucesso. Nas últimas décadas devido a mudanças significativas no mundo do trabalho a gerência de projetos alcançou um maior reconhecimento que não para de evoluir. São algumas delas:

- Uso intensivo de tecnologia;
- A globalização e sua incansável concorrência;
- Maior acesso a informação devido a facilidade nas redes de comunicação;
- Busca de maior produtividade;
- Serviços atuais cada vez mais complexos;
- Esforço das multinacionais em estabelecer práticas constantes para gerenciar projetos;

- Indivíduos cada vez mais exigentes que buscam a melhor qualidade para bens e serviços.

Os benefícios esperados para os que utilizam a metodologia de projetos dentre tantos, são a garantia de comprometimento dos principais envolvidos, maior probabilidade do cumprimento de prazos, redução de custos na implantação dos projetos, identificação antecipada de riscos e visibilidade do andamento dos trabalhos.

3 OS FUNDAMENTOS DA GERÊNCIA DE PROJETOS

3.1 O CONCEITO DE PROJETOS

A partir da 2ª metade do séc. XX o cenário levou a uma busca por melhores práticas em gerenciamento de projetos. A fim de levar a compreensão sobre o que ocorre na atualidade, eis algumas definições:

De acordo com PMI (2004, p.5) “projeto é um empreendimento temporário desenvolvido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Para complementar essa afirmação, eis o conceito atribuído pelos autores Dinsmore e Silveira Neto que apresentam o projeto como:

Um esforço temporário realizado para criar um produto ou serviço único, diferente de alguma maneira de todos os outros produtos e serviços. Possui início e fim definidos, utiliza recursos, é dirigido por pessoas e obedece a parâmetros de custo, tempo e qualidade. (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2007 p. 137).

Os diversos autores sobre o tema, estão em sintonia e dão significados muito similares, como Maximiano (2002, p. 26) que conceitua projetos como “atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que tem como objetivo fornecer um produto singular.”

Os projetos são multidisciplinares, combinam elementos diversos, e se interligam sobre si, para obtenção do mesmo fim. O autor Maximiano (2009, p. 06) afirma que “Nenhum projeto pertence a apenas uma categoria. Todos os projetos sempre combinam elementos físicos, conceitos e serviços.”

Os projetos costumam envolver não só a instituição, mas beneficiários diretos, indiretos, fornecedores, clientes, parcerias de diversas instâncias, como as governamentais. Podem ser pequenos, enormes, rápidos, longos. O que vai determinar é o tipo de objeto a ser alcançado. Segundo Kelling:

Os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos. Alguns são de curta duração, empreendimentos baratos que duram apenas alguns dias e necessitam de recursos mínimos. Projetos de médio ou longo prazo, por outro lado, podem representar empreendimentos ambiciosos que se estendem por muitos anos e exigem grandes recursos financeiros e materiais, altos níveis de habilidade técnica e científica e estruturas de administração complexas. (KEELLING, 2002, p. 4).

3.2 AS PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

Como o próprio termo já revela, para o PMI (2004) a parte interessada no projeto é constituído de pessoas e organizações que tem envolvimento e interesse no projeto, ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto. Eles

podem também exercer influência sobre os objetivos e resultados do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos deve determinar suas necessidades e expectativas e gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido.

Para isso, o PMI (2004) define algumas das partes interessadas como:

- Gerente de projetos – Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto;
- Membros da equipe do projeto - Grupo que está executando o trabalho do projeto.
- Equipe de gerenciamento de projetos - Membros da equipe do projeto que estão diretamente envolvidos nas atividades de gerenciamento de projetos.
- Cliente/usuário - Indivíduo ou organização que utilizará o produto do projeto;
- Organização executora - Empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- Patrocinador – Pessoa ou grupo que fornece os recursos financeiros, em dinheiro ou em espécie, para o projeto.
- Influenciadores - Pessoas ou grupos que não estão diretamente relacionados à aquisição ou ao uso do produto do projeto, mas que, devido à posição de uma pessoa na organização do cliente ou na organização executora, podem influenciar, positiva ou negativamente, no andamento do projeto.
- PMO - Se existir na organização executora, o PMO - *Project Management Office*, conhecido no Brasil como escritório de projetos, poderá ser uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto. É um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio. As responsabilidades de um PMO podem variar desde fornecer funções de suporte ao gerenciamento de projetos até ser responsável pelo gerenciamento direto de um projeto. Pode ser considerado um centro de informações de controle, pois, tem o objetivo de conduzir, planejar, organizar, controlar e finalizar as atividades do projeto. Os profissionais nele envolvidos devem ter conhecimentos de gerenciamento de projetos e ser capazes de prestar todo o suporte necessário aos gerentes de projetos e sua equipe.

A figura abaixo ilustra a relação do projeto com as partes interessadas:

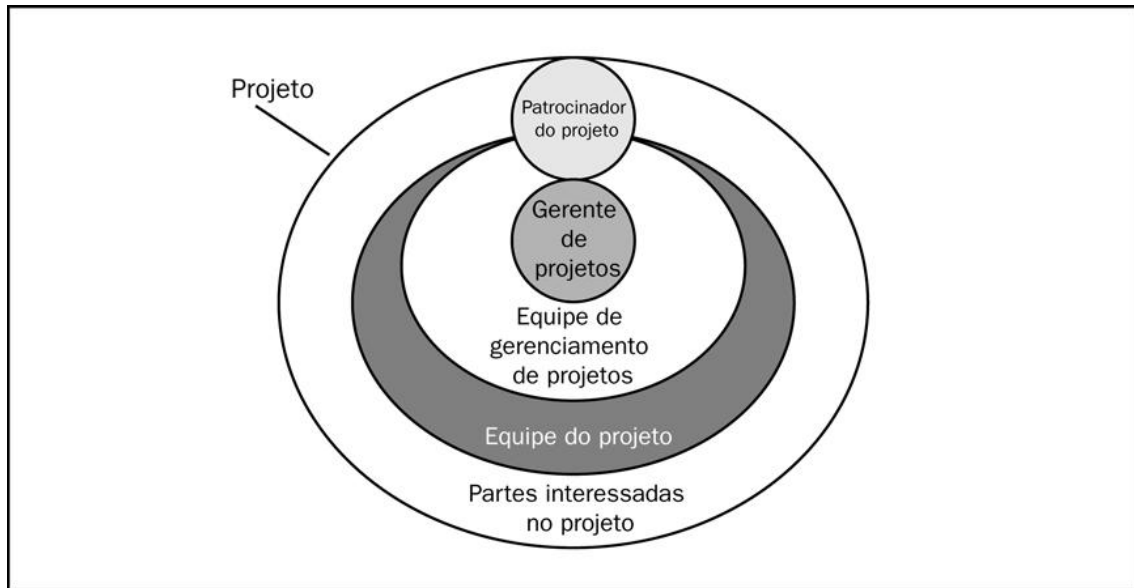


Figura 1 A relação entre as partes interessadas e o projeto
Fonte: Guia PMBOK® (2004, p. 25)

3.3 AS INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E OS PROJETOS

Conforme explica PMI (2004), os projetos normalmente fazem parte de uma organização - empresas, agências governamentais, instituições, organismos internacionais, associações, entre outros, que é maior que o projeto. Elementos como culturas e estilos organizacionais podem influenciá-lo em seu desenvolvimento.

3.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS PROJETOS

Segundo PMI (2004), as organizações desenvolvem culturas exclusivas que geralmente influenciam diretamente no projeto. Essas culturas se refletem em diversos fatores que são pontuados do seguinte modo:

- Normas, crenças, expectativas e valores compartilhados;
- Políticas e procedimentos;
- Visão das relações de autoridade;
- Ética do trabalho e horas de trabalho.

3.5 OS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS E OS PROJETOS

Segundo PMI (2004) as organizações baseadas em projetos são aquelas cujas operações consistem basicamente de projetos. Podendo ser divididas em duas categorias:

1º Organizações cuja receita é obtida principalmente da realização de projetos para terceiros sob contrato.

2º Organizações que adotaram o gerenciamento por projetos. Essas organizações normalmente possuem sistemas de gerenciamento instalados para facilitar o gerenciamento de projetos.

Por sua vez, PMI (2004) ainda explica que as organizações que não são baseadas em projetos não possuem sistemas de gerenciamento projetados para dar suporte às necessidades dos projetos de maneira eficiente e eficaz. Logo, a ausência desses sistemas dificulta o gerenciamento dos projetos. Também existem outros casos, como as organizações não baseadas em projetos que possuem departamentos que operam como organizações baseadas em projetos com sistemas para dar suporte a eles. A equipe de gerenciamento de projetos, por sua vez, deve ter ciência de como a estrutura e os sistemas da organização afetam o projeto.

3.6 O CONCEITO DE GERÊNCIA DE PROJETOS

Os termos gestão e gerenciamento são sinônimos, de origem latina e significam tomar decisões sobre as utilizações de recursos para a realização de objetivos.

O PMI (2004) define bem o Gerenciamento de Projetos como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades de projeto a fim de atender as necessidades e expectativas das partes envolvidas.

As definições de gerenciamento de projetos não possuem grandes diferenças, são sempre baseadas nos conceitos do PMI. Portanto, de encontro com a definição acima, Dinsmore e Silveira Neto (2007, p. 137) explicam que “a gerência de projetos se refere à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos”. É importante ressaltar que os autores da atualidade defendem a permanência e evolução de um sistema de gerenciamento de projetos como citam Dinsmore e Silveira Neto (2007, p. 139), “torna-se indispensável se dispor de um conjunto de práticas a serem aplicadas por todos os projetos, de modo que possam terminar dentro dos objetivos definidos ao início, no prazo, com custos sob controle e com qualidade”. E ainda seguindo os pensamentos dos autores:

Projetos são realizados sob regime de pressão por melhores resultados, tendo de obedecer a padrões nacionais e internacionais, atender a determinações de agências reguladoras, usando equipes próprias e terceirizadas e respeitando o meio ambiente e valores de cidadania entre outros requisitos. (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2007 p.139)

Conforme o PMBOK (2004) o gerenciamento de projetos compreende:

- Identificar necessidades;
- Estabelecer objetivos claros e alcançáveis;
- Balancear demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptar especificações dos planos e da abordagem às diferentes preocupações e expectativas das diversas partes interessadas.

3.7 APRESENTAÇÕES DO PMI E PMBOK

O PMI - *Project Management Institute* é uma instituição sem fins lucrativos, que possui sua sede nos Estados Unidos e dedica-se ao progresso da atividade de gestão de projetos. Foi criada em 1969, conta atualmente com mais de 300.000 (trezentos mil) membros em 170 (cento e setenta) países e seu principal objetivo tem sido a definição e a divulgação das melhores práticas em gerenciamento de projetos. Dinsmore e Silveira Neto (2007) esclarecem que trata-se de uma organização que agrupa profissionais de gerência de projetos que possuem o mesmo objetivo, que é desenvolver e divulgar conhecimentos para que gerentes de projetos aperfeiçoem seus trabalhos.

Ainda segundo Dinsmore e Silveira Neto (2007) outras organizações internacionais também abordam e divulgam os conhecimentos em gerenciamento de projetos. Como a inglesa, APM – *Association for Project Management* e a IPMA – *International project management Association*, que é uma federação de diversas entidades nacionais. Mas a PMI é a mais reconhecida mundialmente.

O PMI é representado no Brasil por 13 (treze) seções regionais, também chamadas de *chapters*: São Paulo, Bahia; Distrito Federal; Espírito Santo; Fortaleza (Ceará); Goiânia (Goiás); Florianópolis (Santa Catarina); Manaus; Minas Gerais; Paraná; Recife (Pernambuco); Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro.

O PMBOK é o guia divulgado pelo PMI que descreve os conhecimentos e as melhores práticas dentro da área de gerência de projetos. Todo o seu conteúdo é comprovado. Dentre as maiores características estão não se restringir somente a práticas tradicionais, mas enfoca também nas práticas inovadoras e avançadas. Trata-se de um material genérico que serve para todos os seguimentos de negócios. Visa à padronização de termos utilizados em gerência de projetos. E é atualizado a cada 4 (quatro) anos, atualmente está na 5ª. Edição. O PMI é o líder mundial na publicação de informações e conhecimento quanto ao gerenciamento de projetos.

O PMI foi a primeira organização a oferecer uma credencial específica para o gerenciamento de projetos, representa um público diversificado, com diferentes níveis de

escolaridade e até hoje se mantém em um padrão mundial. Existem credenciais acreditadas no mundo todo e facilmente transferíveis entre todos os setores da indústria.

Segundo o PMI informa através de seu site podem emitir 07 (sete) certificações pela Instituição:

- Certificação CAPM – Técnico Certificado em Gerenciamento de Projetos®
- Certificação PfMP® - Profissional de Gerenciamento de Portfolio fazer PMI
- Certificação PMI-PBA® - Profissional em Análise de Negócios do PMI
- Certificação PMP – Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP)®
- Certificação PMI-SP – Profissional em Gerenciamento de Cronograma do PMI®
- Certificação PMI-RMP – Profissional em Gerenciamento de Riscos do PMI®
- Certificação PgMP – Profissional de Gerenciamento de Programas®
- Certificação PMI-ACP – Profissional Certificado em Métodos Ágeis do PMI®.

4 A DINÂMICA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

4.1 O CICLO DE VIDA DOS PROJETOS

Os projetos podem ser divididos em fases, os chamados ciclo de vida de projetos, com vistas a obter melhor controle gerencial. Como descreve PMI (2004) o ciclo de vida de um projeto define o começo, o meio e o término do projeto, estabelecendo qual a atividade deve ser realizada em cada fase e quem deve estar envolvido.

Para o PMBOK (2004) cada fase é iniciada para produzir uma saída dependente da fase do grupo de processos de iniciação, especificando o que é aceito para a fase a fim de obter um controle no resultado final. Abaixo consta o esquema básico desse processo:

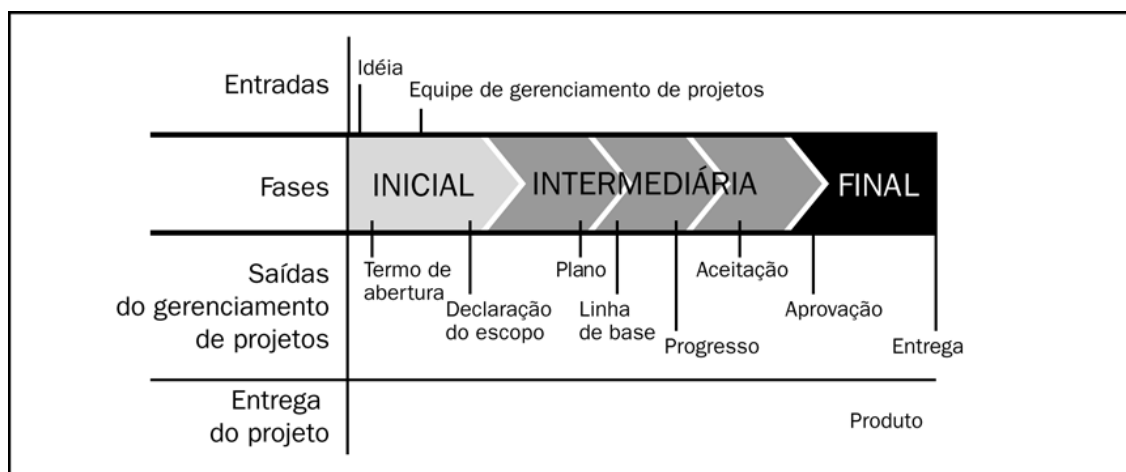


Figura 2 Sequencia típica de fases no ciclo de vida de um projeto

Fonte: Guia PMBOK® (2004, p. 23)

É necessário ter cuidado para distinguir o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto. O ciclo de vida do projeto passa por uma série de fases até criar o produto. Eis abaixo essa relação entre a vida do projeto e o produto ilustrado:

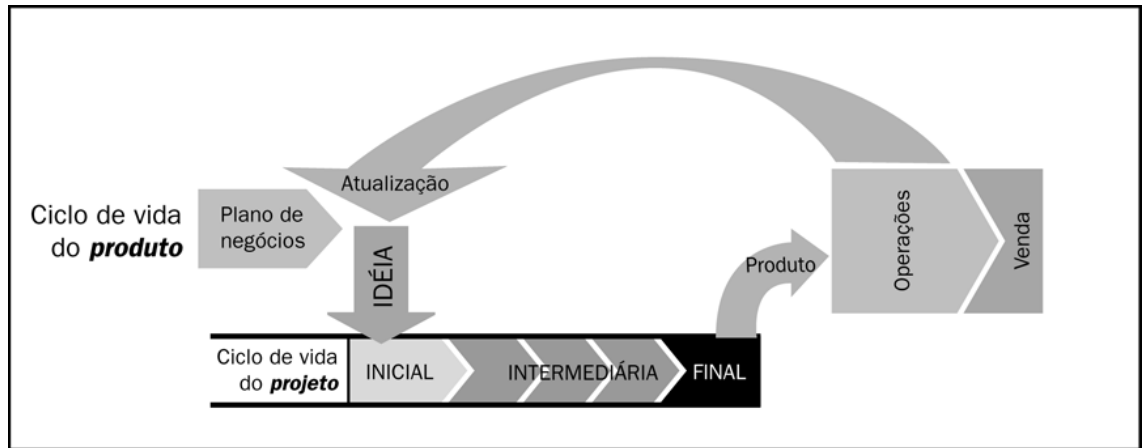


Figura 3 Relação entre o produto e os ciclos de vida do projeto
Fonte: Guia PMBOK® (2004, p. 24)

4.2 AS ÁREAS DE CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O PMI primeiramente identificou quatro áreas de influência para o gerenciamento de projetos: prazo, custo, qualidade e o escopo. E ao longo de sua experiência, foi descobrindo-se outras. PMI (2004) tem como base 09 (nove)² áreas do conhecimento que descreve os requisitos necessários para se desenvolver projetos com sucesso:

- Gerenciamento de integração do projeto;
- Gerenciamento do escopo do projeto;
- Gerenciamento de tempo do projeto;
- Gerenciamento de custos do projeto;
- Gerenciamento da qualidade do projeto;
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- Gerenciamento das comunicações do projeto;
- Gerenciamento de riscos do projeto;
- Gerenciamento de aquisições do projeto.

Abaixo seguem as áreas de conhecimento ilustrada:

² No Guia PMBOK 4º e 5º edição inclui-se mais uma área de conhecimento: partes interessadas

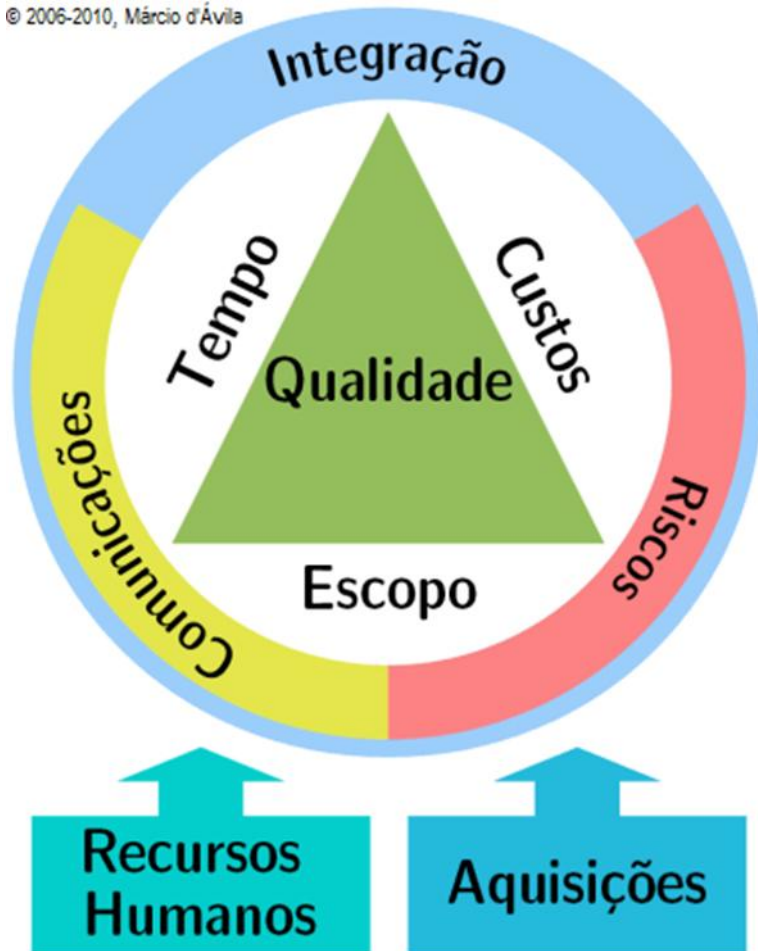


Figura 4 As nove áreas de conhecimento
Fonte: Site do Márcio d'Ávila

Dentre as áreas de conhecimento são atribuídas 44 processos, conforme mostra a ilustração abaixo:

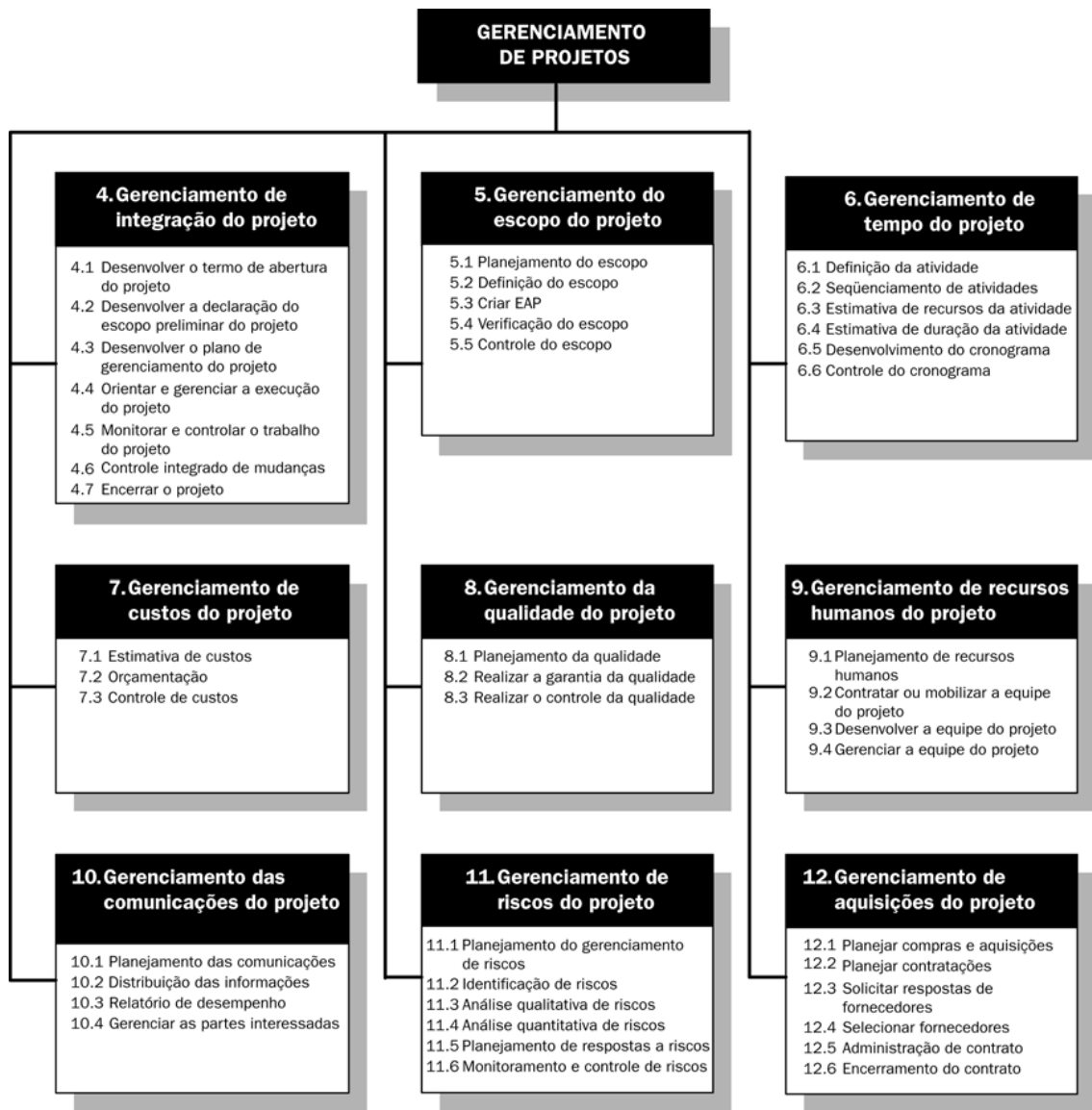


Figura 5 As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e seus processos
Fonte: Guia PMBOK® (2004, p.11)

4.3 OS GRUPOS DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo o PMI (2004), existem alguns processos de gerenciamento de projetos que podem ser divididos em 5 (cinco) grupos, conforme texto abaixo:

O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. (GUIA PMBOK®, 2004, p.8).

1 - Grupo de processos de Iniciação:

O projeto é definido e autorizado formalmente;

2 - Grupo de processos de Planejamento:

Os objetivos do projeto são refinados e detalhados. Planeja as ações necessárias para alcançar os objetivos;

3 - Grupo de processos de Execução:

Coordenação de pessoas, materiais e equipamentos executando o que foi planejado para atender às especificações do projeto;

4- Grupo de processos de Monitoramento e Controle:

Realizam o acompanhamento e medições regulares, buscando garantir que os objetivos sejam atingidos, identificando desvios do plano e implementando ações corretivas, quando necessárias;

5 - Grupo de processos de encerramento:

Caracterizam o encerramento formal do projeto e aceitação final através da avaliação dos trabalhos realizados. Comunicação às partes interessadas e arquivamento.

Abaixo segue a ilustração dos 5 (cinco) grupos de processos:

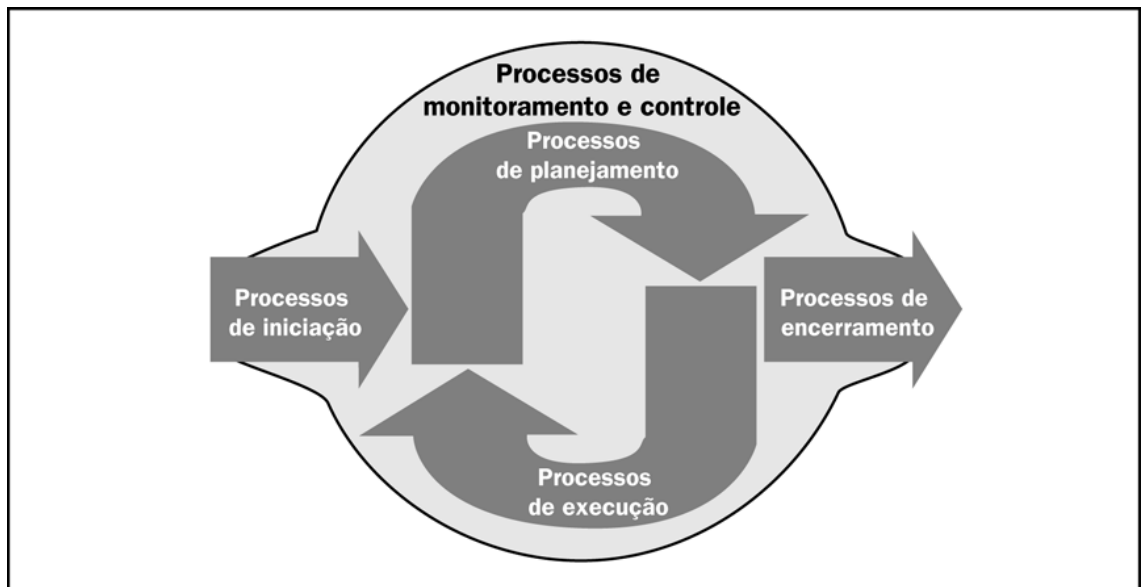


Figura 6 Processos de monitoramento e controle
Fonte: Guia PMBOK® (2004, p. 40).

Devido sua complexidade e importância, a seguir será apresentado cada um dos grupos de processos do gerenciamento de projetos:

1º Iniciação

- Autorização do Projeto

O projeto inicia-se sempre por sua autorização. E normalmente existe o TAP - Termo de Abertura do Projeto, que trata-se do documento que autoriza formalmente o início de um projeto dentro da organização. É também conhecido como: Autorização para início do projeto ou documento inicial do projeto.

- **Análise de Partes Interessadas**

Consiste em analisar as partes interessadas nos projetos como:

- **Patrocinadores /Parceiros / Clientes / Beneficiários**

Investidores, diretores, supervisores, gerentes, público-alvo.

- **Participantes**

Gerente ou líder e equipe do projeto, agências reguladoras, fornecedores, empreiteiros, especialistas.

- **Externos**

Ambientalistas, líderes e grupos de comunidades, mídia, familiares dos integrantes do projeto.

2º Planejamento

a. O escopo do projeto

O escopo do projeto consiste em definir as fases do projeto. Para cada fase faz-se necessário levantar as entregas ou produtos a serem produzidas pelo projeto a fim de compor a entrega ou produto final. Essas definições são geralmente realizadas em reuniões com a participação de especialistas no tema e são utilizados os históricos e experiências de outros projetos.

O escopo do projeto é todo o trabalho que deve ser realizado para entregar o produto, serviço ou resultado do projeto atendendo a todas as funções e características do produto do projeto, que é diferente do escopo do produto do projeto que trata-se do conjunto de características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado do projeto. Consiste nos requisitos do produto fornecido pelo cliente e depois complementado com pesquisas.

O maior desafio da gerencia dos projetos consiste em levantar com clareza as entregas do projeto de forma a ficar alinhada às expectativas das partes interessadas.

A fim de melhor organizar o escopo do projeto é interessante conhecer a EAP - Estrutura Analítica do Projeto, que consiste no esforço do projeto em entregas bem definidas e gerenciáveis. Ela é uma base para criação do cronograma, orçamento e relatórios de progresso do projeto. É capaz de aumenta a exatidão das estimativas. Organiza o escopo de modo a

facilitar a atribuição e comunicação das responsabilidades e pode definir todo o trabalho necessário para atender aos requisitos do produto de um projeto.

b. Sequenciando as atividades

O ato de sequenciar as atividades significa identificar e documentar os relacionamentos de dependência entre as atividades. Entre uma atividade e outra frequentemente existe uma relação de dependência, uma é a predecessora e a outra sucessora. É comum utilizar um diagrama de rede para a visualização do formato final.

c. Estimativa de recursos para atividades

Estimar os recursos para atividades tem como princípio determinar quais os tipos de recursos e quantidades que serão necessários para executar determinada atividade. Existem inúmeros tipos de recursos como os humanos, ferramentas/equipamentos e materiais.

d. Estimativa de duração

A estimativa de duração consiste em determinar períodos de tempo necessário à execução das tarefas. Vários fatores influenciam esta estimativa, como os recursos, o escopo, o grau de risco, o quantitativo físico da tarefa, a natureza da tarefa e o histórico de projetos anteriores.

e. Elaboração de cronograma

A elaboração do cronograma consiste em determinar as datas de início e término das atividades e do projeto. É preciso também saber que recursos estarão disponíveis para o projeto, quando e de que maneira.

f. Custos de recursos e aquisições

Os custos tratam da utilização dos recursos e aquisições, atribuídos diretamente a um determinado projeto, que podem ser humanos, materiais de consumo e materiais permanentes/equipamentos e são geridos pelo gerenciamento de projetos.

g. Elaboração do orçamento do projeto

O orçamento é onde se projeta as rubricas de todos os recursos que serão utilizados no projeto. Geralmente feito em planilhas, possuem diversos formatos e maneiras de controlá-lo em sua execução.

O orçamento do projeto acumulado, conhecido pela dinâmica do PMI como curva S, por exemplo, é dividido em fases usado como base em relação à qual será medido, monitorado e controlado o desempenho de custos geral no projeto.

h. Riscos do projeto

Segundo PMI (2004) risco do projeto é um evento ou condição incerta, que se ocorrer, tem efeitos positivos ou negativos sobre pelo menos um dos objetivos do projeto. Para estar preparado quanto aos riscos, deve-se prevê-los no orçamento, considerá-los na EAP quando necessário, identificá-los através de ameaças ou oportunidades, qualificá-los, através de análise qualitativa, quantificá-los através de análise quantitativa, priorizá-los em função da criticidade e impacto e por fim, ter resposta aos riscos, traçando estratégias para lidar com os mesmos. Dentre as possibilidades, deve-se efetuar a avaliação para identificar se o impacto será alto, médio ou baixo e a probabilidade, se improvável, pouco provável, bem provável, quase certo. Após a avaliação dos riscos, se forem considerados positivos, a orientação é aceitar, explorar, compartilhar, facilitar e ampliar. Se negativas, evitar, transferir, mitigar e aceitar. Lembrando sempre que riscos não são estáticos e precisam ser reavaliados.

3º Execução

A execução do projeto é realizada quando o planejamento é colocado em prática. É quando o trabalho físico do projeto é realizado. O gerente do projeto deve basear-se no organograma, atribuir as responsabilidades, garantir que os membros sejam qualificados e estejam equipados, quando necessário, para trabalhar de forma confiável e coesa. Ele deve guiar, direcionar e liderar os membros da equipe. As entregas intermediárias são produzidas e o produto do projeto é finalizado. Para tanto, todas as etapas do planejamento devem ser colocadas em prática, a abertura do projeto, relação dos envolvidos e equipe do projeto, escopo e Estrutura Analítica do Projeto – EAP, cronograma e a matriz de responsabilidades, orçamento, riscos e plano de resposta aos riscos, recursos humanos, controle integrado de mudanças, verificação da qualidade, comunicação e aquisições. Este grupo de processos encontra-se ilustrado abaixo:

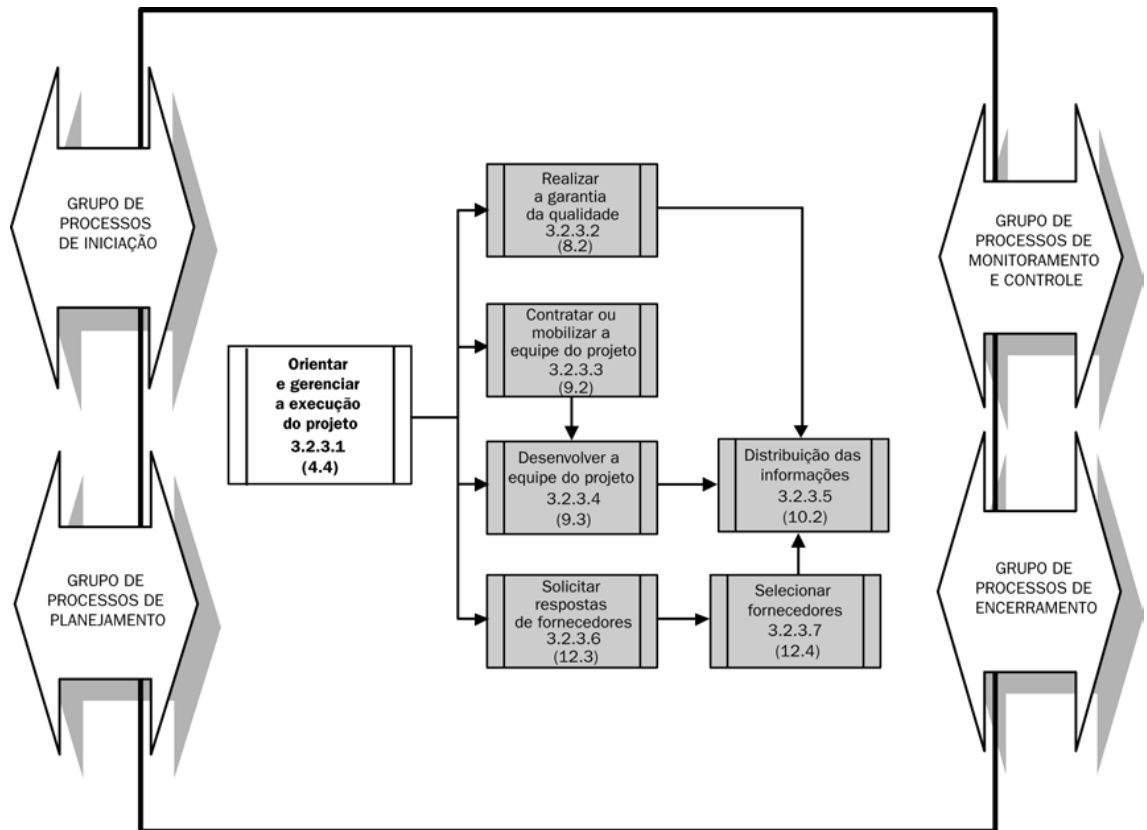


Figura 7 Grupo de processos de execução
Fonte: GUIA PMBOK® (2004, p.55)

4º Monitoramento e Controle

Para que o monitoramento e controle seja realizado faz-se necessário algumas ações como monitoramento do progresso físico do projeto, análise dos desvios, criar alternativas de solução, analisar o impacto da solicitação de mudanças, tomar ações corretivas para corrigir, se necessário, o rumo do projeto e atualizar sempre o plano do projeto.

A fim de atingir um eficiente e eficaz controle sob os projetos é essencial efetivar reuniões de acompanhamento, que devem ser realizadas regularmente, ao longo do projeto, pois elas são capazes de fazer avaliação do progresso do projeto, podem corrigir eventuais desvios, servem para definir alterações necessárias e tomar decisões que ficam registradas em ata.

Um dos aspectos relevantes no monitoramento e controle são as mudanças que podem ocorrer no projeto e para controlá-las deve-se influenciar os fatores que criam mudanças no escopo para garantir que as mudanças sejam discutidas e combinadas, determinar quando uma mudança ocorre e gerenciá-las no momento em que incidem.

5° Encerramento

Para cada projeto são desenvolvidos relatórios nos encerramentos dos projetos, que dependendo da exigência, podem existir no desenvolver do projeto em diversas periodicidades, mas é certo que tenha no encerramento, além de ser o mais completo e o mais exigido. Servem para cumprir diversos objetivos, como inteirar toda a equipe sobre as etapas cumpridas, comprovar o que foi realizado para o patrocinador, entre outras. No seu conteúdo devem ser registradas as ações significativas no escopo do produto, para as solicitações do patrocinador / parceiro, nas ocorrências identificadas nas fases do projeto, nos aprendizados, experiências e recomendações de aperfeiçoamento de processos.

E por fim, como ilustração sobre os grupos de processos apresentados, segue abaixo o resumo das interações dos grupos:

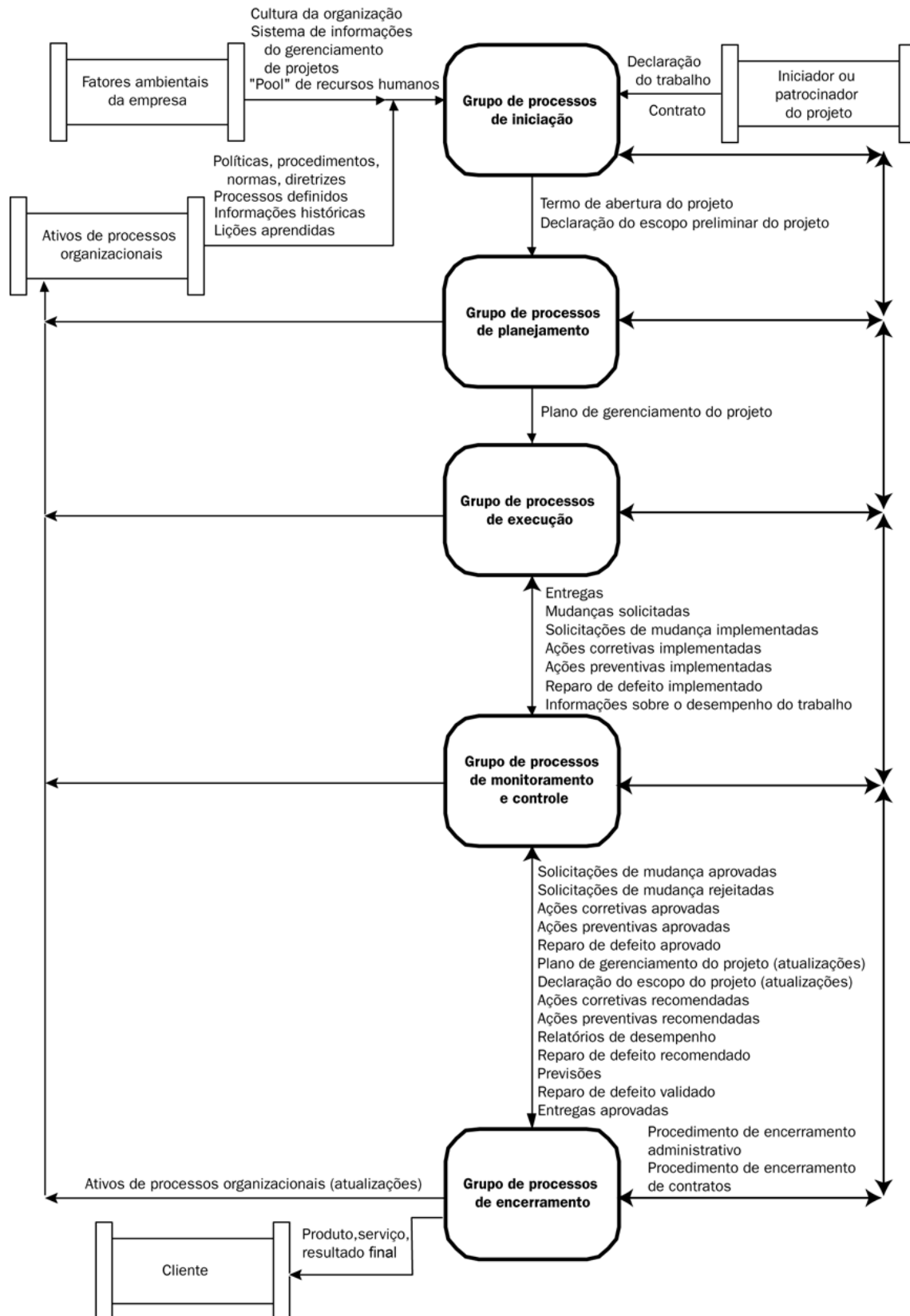


Figura 8 Resumo das interações entre os grupos de processos
 Fonte: GUIA PMBOK® (2004, p.42).

Segundo PMI (2004), quando o projeto é dividido em fases, os grupos de processos são repetidos dentro de cada fase, durante a vida do projeto, para conduzi-lo ao seu término de modo eficaz. Segue abaixo o funcionamento dos grupos de processos e seus relacionamentos:

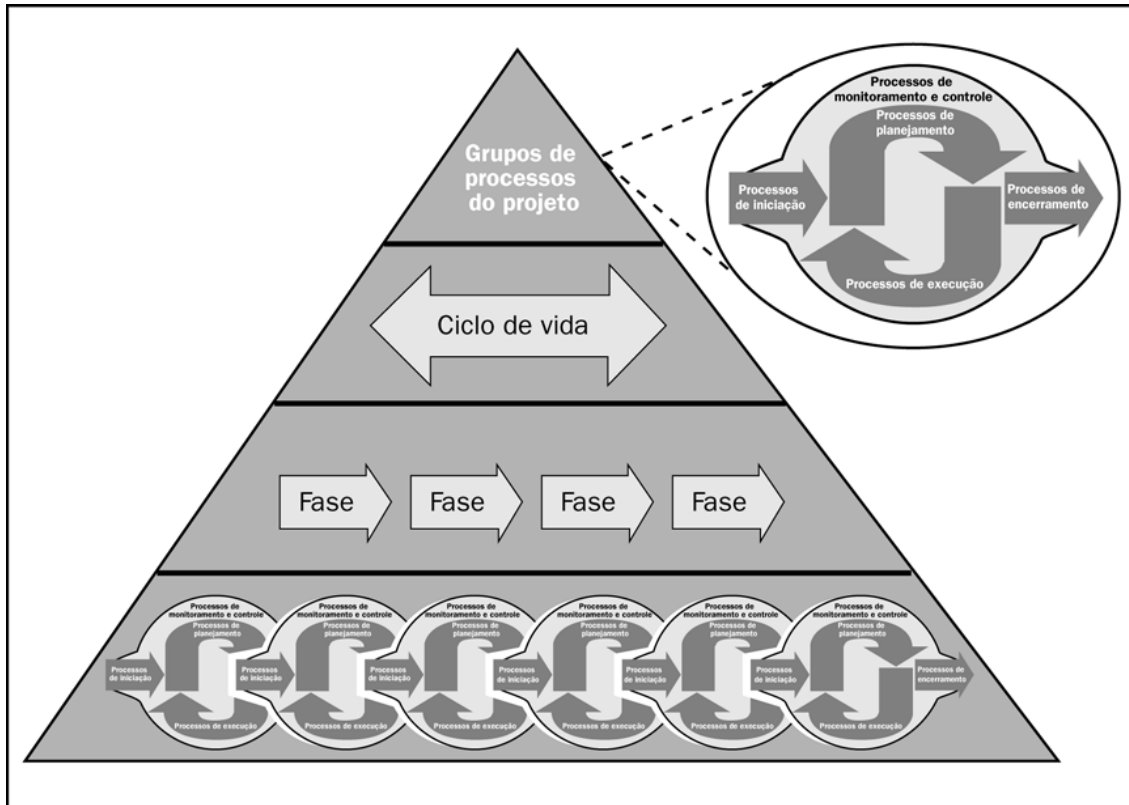


Figura 9 Triângulo do grupo de processos de gerenciamento de projetos
Fonte: GUIA PMBOK® (2004, p. 69)

4.4 AS ÁREAS DE ESPECIALIZAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Segundo Guia PMBOK (2004) o gerenciamento de projetos eficaz exige que a equipe de gerenciamento de projetos compreenda e utilize o conhecimento e as habilidades de no mínimo cinco áreas de especialização:

- Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação;
- Entendimento do ambiente do projeto;
- Conhecimento e habilidades de gerenciamento geral;
- Habilidades interpessoais.

Segue ilustrada a relação entre essas áreas de especialização:

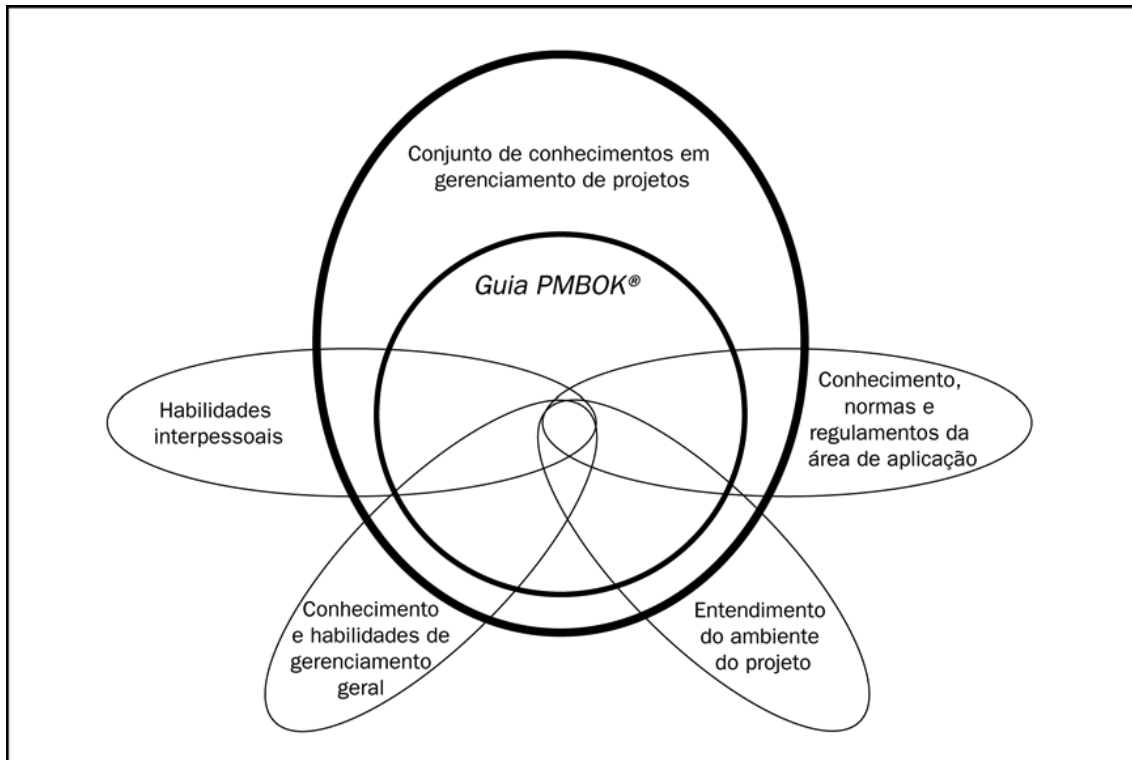


Figura 10 Áreas de especialização necessárias à equipe de gerenciamento de projetos

Fonte: GUIA PMBOK® (2004, p.13)

4.5 OS RESULTADOS: SUCESSOS E FRACASSOS EM PROJETOS

No que tange ao sucesso de um projeto pode-se dividir em aspectos técnicos e organizacionais. Dentre os aspectos organizacionais estão concluir com o mínimo de alterações em seu escopo, ser aceito sem restrições pelo contratante, cliente, parceiro ou patrocinador, não ter prejudicado as atividades normais da organização, não ter agredido a cultura da organização. Quanto aos aspectos técnicos é valoroso concluir dentro do prazo e orçamento previsto, utilizar os recursos de forma eficiente e atingir qualidade e a performance desejada.

Os fracassos típicos em projetos geralmente podem ser atrasos no cronograma, custos além do previsto, falta de recursos humanos ou financeiros, mudanças de requisitos, qualidade abaixo da esperada, produtos que não funcionam e até projetos que são cancelados.

Assim esse capítulo se encerra, com vistas a agregar mais especificamente a área cultural no gerenciamento de projetos nos capítulos que estão a seguir.

5 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS ARTÍSTICO-CULTURAIS

5.1 CONCEITUANDO A CULTURA

A palavra cultura surgiu no final do séc. XIX através da conceituação de Eduard Tylor, a partir do termo germânico *Kultur* que era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa *civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Os termos foram sintetizados por Tylor, e segundo Laraia (2007) sua definição levantava em um só termo todas as possibilidades de compreensão humana.

O conceito de cultura é muito vasto, mas, antes de fazer uma varredura sobre algumas das muitas definições é importante ressaltar que independente de sua concepção e sentido, a cultura é aberta, dinâmica e está passível a constantes transformações.

Não seria difícil conceituar o termo cultura a partir dos pensamentos antropológicos, estudos ou reflexões acerca do ser humano, e o que lhe é característico ou social, nem definir a estrutura etnográfica como estudos descritivos de um ou mais aspectos sociais e culturais de um povo ou grupo social. Mas nesse estudo é importante pensar a cultura também como fatores históricos que construíram a identidade cultural.

Para Chauí (2012) a cultura foi e é utilizada pelas elites dominantes como instrumento de legitimação para afirmar que ser culto é ter uma cultura erudita. Segundo a autora, para as classes dominantes a cultura serve para fortalecer os seus laços sociais e o poder de seu segmento político, enquanto os outros ditos incultos não são merecedores do direito ao acesso a um determinado tipo de cultura. Ou seja, a elite construiu um conceito de cultura onde antagoniza uma chamada cultura erudita com uma popular ou, ainda, uma dita cultura superior com uma inferior.

Santos (2005) explica que por se ter uma visão etnocêntrica, construída a partir da cultura dominante, o conceito de cultura está muito associado a estudo, a educação, a formação escolar. As culturas são dinâmicas e diversas, por isso não podemos centralizar o comportamento humano em um único foco, pois todos os seres humanos são sujeitos de seu meio social e construtores de sua história.

Atualmente os cientistas sociais definem cultura como modo de vida de um povo, em toda sua extensão e complexidade. Mas como Marconi (2010) informa, existem mais de 160 (cento e sessenta) definições para cultura e os antropólogos ainda não chegaram a um

consenso sobre o termo. Para as diferentes áreas, existem as diversas conotações. Diante tantas definições de vários autores, a autora conclui sobre suas facetas:

A cultura pode ser analisada, ao mesmo tempo, sob vários enfoques: ideias (conhecimento e filosofia); crenças (religião e superstição); valores (ideologia e moral); normas (costumes e leis); atitudes (preconceito e respeito ao próximo); padrões de conduta (monogamia, tabu); abstração do comportamento (símbolos e compromissos); instituições (família e sistemas econômicos); técnicas (artes e habilidades) e artefatos (machado de pedra, telefone). (MARCONI, 2010, p. 47)

Dentre tantos significados, podemos destacar alguns autores como Malagoldi e Cesnik que descreve a cultura da seguinte maneira:

Cultura é um conceito que procura designar uma estrutura social no campo das ideias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, etc, e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as coisas, numa dinâmica de constantes transformações. (MALAGOLDI e CESNIK, 1999, p. 20).

É muito comum dizermos que a cultura é tudo o que fazemos, tudo que se reflete como ações coletivas, todos os modos de relacionamento que estabelecemos com outros indivíduos, com o meio que pode nos cercar, família, escola, trabalho, igreja, entre outros. Enfim, para cada situação desenvolvemos um conjunto de atos que somados constituem um tipo de cultura. E por compreender a cultura como a diversidade de ações de uma pessoa ou grupo ela mesma nos faz únicos, munidos de uma idiossincrasia que fundamentam a construção de nossa identidade, diferindo-nos dos demais.

Conforme Benedict (1972) a cultura é uma lente pela qual o homem vê o mundo. Sendo assim, não cabem julgamentos a costumes e tradições de outros, tendo como ponto de referência a própria cultura. O que é natural para uns pode não ser para outros levando em consideração as experiências de cada um.

Pensar a cultura é focar o olhar sobre o amplo processo de desenvolvimento da vida humana, fonte de todo o sentido da existência, traduzido por manifestações de sentimentos, ideias e objetivos.

No debate sobre a cultura como instrumento de transformação social não deve se deixar de lado a sua concepção de direito, ou seja, cultura é um direito social tão importante como o direito à saúde, à educação, ao trabalho, à previdência social, entre outros.

Cesnik (2002) aponta que a Constituição Federal do Brasil, de 1988, em seu art. 215, coloca a obrigação do Poder Público em garantir a todos os cidadãos o pleno exercício dos direitos culturais e o pleno acesso às fontes da cultura, além da valorização e a difusão das

diversas formas de manifestação cultural. O Poder Público Municipal, Estadual e Federal tem que pensar e criar políticas públicas que garantam o acesso às várias facetas do direito à cultura, pois numa visão geral concebemos o direito cultural como um direito humano inviolável. A constituição Federal de 1988:

Art. 215 - O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às formas da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

O direito à cultura é tão importante que existem pactos internacionais que promovem a sua existência. No Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, os países reconhecem, a cada cidadão, o direito de participar da vida cultural de sua comunidade:

Artigo 15

1. Os Estados Partes no presente Pacto reconhecem a todos o direito:

a) De participar na vida cultural. (PACTO INTERNACIONAL DOS DIREITOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS – ASSEMBLÉIA GERAL DA ONU, 1966.)

A cultura e a arte devem ser utilizadas como instrumentos para fortalecer as origens do indivíduo. A arte, produzida pela sensibilidade, pode ser um forte instrumento no resgate da diversidade cultural e no combate a qualquer forma de discriminação. No Brasil, o Estatuto da Criança e Adolescente estabelece que:

Art. 58 – No processo educacional respeitar-se-ão os valores culturais, artísticos e históricos próprios do contexto social da criança e do adolescente, garantindo-se a estes a liberdade de criação e o acesso às fontes de cultura.

Art. 59 – Os Municípios, com o apoio dos Estados e da União, estimularão e facilitarão a destinação de recursos e espaços para programações culturais, esportivas e de lazer voltadas para a infância e a juventude. (ESTATUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE – Lei 8.069/90).

5.2 CONCEITUANDO A ARTE

Encontra-se no Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa o conceito de arte como “capacidade que tem o homem de, dominando a matéria, pôr em prática uma ideia”.

Nesse estudo é válido reconhecer a arte como linguagens demonstrativas do que há de mais rico nas expressões humanas, presente na vida do homem desde os primórdios de sua existência, quando ainda fazia gravuras rupestres em rochas, para registrar sua história e se comunicar, ou quando tribos confeccionavam imagens que simbolizavam ligações espirituais, ou ainda em construções monumentais de inesquecíveis períodos históricos.

Sustentamos aqui que a arte não pode ser compreendida como algo limitado à matéria nem muito menos cerrada em um tempo determinado. A arte é vista aqui como resistência. Resistência de pensamentos, comportamentos e ideias que sempre se referem a grupos,

pessoas que reunidos ou não, buscam expressar sua visão de mundo. E é neste ponto que o conceito de arte como espaço de criação de novos símbolos, provocadores de uma nova leitura e de prática culturais é importante para o nosso debate.

A arte é um tipo de manifestação cultural. É a produção de cultura com valores estéticos. De fato, a arte é muito maior que a concretização estética de algo, visto que prescinde e se inicia em uma concepção intelectual do indivíduo, em seguida acontece como obra de arte publicamente e se prolonga à vida de seus espectadores. Esta última instância só é possível pela carga de poesia que uma obra artística traz em si. Entendendo aqui a poesia, não só como obra literária, mas enquanto fruição de sensibilidade responsável pela criação de novos significados artísticos e novos valores para toda uma vida.

O termo artístico-cultural está ligado aos conceitos de cultura e arte, o fazer-arte e as linguagens artísticas.

5.3 GERENCIANDO PROJETOS ARTÍSTICO-CULTURAIS

A gestão de projetos tem ampliado sua área de atuação e as instituições culturais estão incluídas. Portanto, a demanda por profissionais qualificados, como os produtores e gestores culturais tem crescido, o que faz com que esses necessitem buscar maiores conhecimentos e estejam aptos a atender esse mercado. É de extrema importância a qualificação do profissional de cultura na área de gerenciamento de projetos. Eles devem estar preparados para as mudanças constantes do mundo globalizado. Brant (2001) indaga que talvez a gestão administrativa seja o aspecto mais frágil do mercado cultural, pois, ainda são poucos os projetos e produtos culturais que possuem uma produção cuidada, planejada e constantemente avaliada pelos procedimentos de gestão administrativa. Daí a importância do conhecimento em gerenciamento de projetos para atuação na área cultural.

Com vistas a ser um produtor ou gestor cultural qualificado e bem-sucedido em suas ações, num cenário de realidade em constante movimento como o da atualidade, esse profissional deve possuir as características de um empreendedor e conhecer as ferramentas administrativas de gerenciamento de projetos, pois, um projeto cultural é feito também de administração de recursos.

Além disso, acredita-se que o mercado a se profissionalizar tende a não apenas cobrar dos produtores e gestores culturais uma maior qualificação para atender o gerenciamento de projetos, mas, que os próprios artistas necessitem conhecer esses mecanismos e ferramentas para melhor supervisão de seus produtos e projetos, como afirma Brant:

Observa-se no mercado a procura incessante de produtores, administradores e captadores de recursos, sob o argumento de que o artista não pode dedicar seu tempo a coisas menores. Não que o artista vá colocar a mão na massa e deixar seu trabalho próprio em segundo plano para administrar diretamente a produção cultural. Mas, como empreendedor, uma vez que está criando um produto para o mercado, ele precisa conhecer gestão e administração para supervisioná-las. (BRANT, 2001, p.46).

Na atualidade, o mercado cultural exige conhecimento das técnicas, ferramentas e procedimentos metodológicos de gerenciamento de projetos, desde a sua concepção até os resultados a serem obtidos. Não é por acaso que em 1996 surge a primeira graduação em Produção Cultural na Universidade Federal Fluminense e, hoje, diversas instituições busquem um profissional da Produção Cultural para gerenciar e/ou executar projetos na área cultural. Existem inúmeras ferramentas e metodologias a serem seguidas, como foi descrito ao longo desse estudo. Todas elas são válidas para o gerenciamento dos projetos artístico-culturais e por isso ganhou-se destaque. Porém, além dos processos de gerenciamento padronizado para qualquer área, existem as peculiaridades que devem ser atribuídas, como diferenciais para a área artístico-cultural. Trata-se então, a partir desse ponto exatamente desses elementos característicos diferenciais da área.

O gerenciamento de projetos artístico-culturais envolve importantes etapas como o planejamento, elaboração e execução. Para tanto, exige estratégias para que os resultados e impactos idealizados possam ser alcançados. A etapa do planejamento é fundamental para quaisquer projetos culturais. O plano das ações e o controle das práticas devem ser acompanhados ponto a ponto, para que o produtor ou gestor cultural possa ter total controle de cada etapa do processo de execução, pois, além das exigências das leis de incentivo cultural tem a prestação de contas, onde a cobrança e o acompanhamento do patrocinador tornam-se cada vez maior.

Também existem outras etapas de suma importância, como acorda Malagoldi e Cesnik (2000) para quem a divulgação é uma das fases mais importantes dos projetos culturais, pois, em sua grande maioria dependem de patrocinadores, parceiros e financiadores, que por sua vez, buscam realizar investimentos em projetos culturais que de fato alcancem seu público-alvo, para isso, faz-se necessário um eficaz plano de comunicação. A grande maioria dos patrocínios culturais é conquistada em troca da visibilidade da marca do patrocinador descrita em um plano de comunicação específico para o mesmo. A aplicação das fases descritas no projeto elaborado permite sua constante verificação, de forma a identificar prováveis riscos e dificuldades em sua execução. Todo projeto cultural exige frequente realização de reuniões

entre a equipe técnica e gestora do projeto, um cronograma de atividades bem elaborado para que as ações consigam ser realizadas em tempo hábil. O acompanhamento desses projetos geralmente é documentado através de relatórios de atividades e prestação de contas financeiras, onde muitas vezes possuem exigências variáveis e exclusivas dos próprios patrocinadores.

O projeto artístico-cultural é muito abrangente e é comum envolver aspectos sociais que geram impactos e são importantes para a sociedade aonde venha se desenvolver. Ele traz muitos desafios e especificidades para os educadores, produtores e gestores culturais como as diferenças culturais, o relativismo cultural, aspectos sociais, produtos culturais, propriedade intelectual, direito autoral, marketing cultural, entre tantos outros. Conforme informa Thirty-Cherques (2006) os projetos culturais diferem dos projetos em geral por envolverem insumos de alta qualidade, difíceis de gerir, e por terem retorno financeiro imprevisível, reduzido ou mesmo inexistente.

Sabemos, entretanto, que há diversas formas de gerenciamento de projetos culturais, inclusive porque existem projetos culturais sendo realizados por artistas, por microempreendedores individuais, por pessoas físicas que auxiliam os artistas, por diversas instituições culturais públicas ou privadas e por organizações não governamentais. No caso de um projeto artístico-cultural realizado por uma instituição cultural este geralmente é organizado de maneira coordenada, pelo qual seu esquema organizacional já está estabelecido, ao qual são alocados os insumos necessários para, em dados prazo, alcançar os objetivos determinados. Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de atingir o planejamento estratégico da organização seja a equipe do projeto formada por funcionários da organização ou por um prestador de serviços contratado. A instituição pode estar apta a atender diversos projetos, que dependendo de suas fases são gerenciados por setores específicos, como por exemplo, o setor financeiro está especificamente projetado para contabilizar, acompanhar e emitir relatórios financeiros de diversos projetos simultaneamente. Também é comum estabelecer um setor específico para coordenar diferentes projetos, com vistas a torná-lo eficiente.

O que se verifica atualmente é que tem evoluído bastante a ideia de captação de recursos, tanto entre as organizações sem fins lucrativos quanto por parte dos financiadores, sejam elas organismos do Estado ou empresas. Portanto, cresce a preocupação com a profissionalização por parte das organizações que necessitam obter recursos para dar sustentação a seus projetos institucionais.

5.3.1 Funções do Projeto nas Instituições Culturais:

- Responder a problemas concretos: Surge como uma resposta a situações concretas identificadas por pessoas que se incomodam com elas. Se não houver incômodo não haverá projeto, pois não há motivo para buscar soluções onde não há problemas.
- Gerar comprometimento coletivo: Não é só escrever um documento no papel, é definir ideias, desejos, processo de trabalho dinâmico e participativo. Pessoas envolvidas sentem responsabilidade pelos resultados.
- Gerar possibilidades de financiamento: É a principal ferramenta de comunicação entre organização e financiadores. Os financiadores querem estar certos de que a organização sabe onde quer chegar, como chegarão e o quanto isto custará.
- Qualificar a gestão organizacional: Instrumento gerencial que auxilia a todos na compreensão de etapas de trabalho e responsabilidades pessoais, e no monitoramento de resultados, de gastos e na solução de problemas.

5.4 PATROCÍNIO DE PROJETOS ARTÍSTICO-CULTURAIS

Cada vez mais as empresas patrocinadoras utilizam as leis de incentivo à cultura – Lei Federal de Incentivo à Cultura. As leis de incentivos fiscais permitem a dedução de impostos de renda para o incentivo de projetos culturais, através de renúncia fiscal. Produtores e gestores culturais precisam estar aptos a atender as exigências que são necessárias à utilização de recursos públicos. O mercado cultural e as agências de fomento à cultura tendem a buscar projetos que tenham capacidade para cumprir a legislação e apresentem indicadores viáveis, mecanismos de avaliação, sustentabilidade e capacidade de multiplicação. Por isso, as organizações culturais, seus gestores e técnicos precisam estar habilitados a desenvolver projetos de forma estritamente profissional. Quanto mais precisa captar, mais carecerá de especialização.

5.4.1 Possíveis Fontes de Financiamentos:

- Empresas
- Instituições locais
- Fundos públicos

Muitos artistas e instituições culturais acreditam que seu perfil não é ser empreendedor. Entretanto, uma abordagem mais empreendedora pode ser de grande vantagem para os artistas, assim como, para essas instituições. Significa contato com a comunidade, divulgação, conquista de apoio e sensibilização. Muitas instituições são quase desconhecidas fora de seu círculo imediato e seu público beneficiário. Uma abordagem mais empreendedora poderia mudar isso para melhor, a favor do trabalho que as entidades realizam. Para grande parte de dirigentes de instituições culturais, pensar de maneira empreendedora é algo inusitado. A maioria tem paixão por arte, mas acreditam que não faz parte de sua natureza promover a sua organização e gerenciamento. Ser empreendedor ou empresa empreendedora é uma questão de aplicar a mesma paixão pela arte no gerenciamento de projetos, e conseqüentemente, na captação desses.

A expressão captar recursos tornou-se ação efetiva nos últimos anos, especialmente no universo das instituições culturais dedicada para o desenvolvimento de atividades com finalidades artístico-culturais.

No final da década de 1990, no Brasil, explodiram os cursos e consultorias dedicados a ensinar às instituições a elaborar planos e projetos para obtenção de recursos para financiar o trabalho desenvolvido. Se no início o trabalho dessas instituições é feito voluntariamente, apenas de acordo com o tempo disponível pelos seus iniciadores, com o aumento da visibilidade e o conseqüente aumento do volume de trabalho, muitas instituições se veem limitadas em sua capacidade de atuação devido à falta de recursos, não apenas físicos como também humanos. O termo recursos refere-se a recursos financeiros, humanos, materiais e serviços e captar recursos não diz respeito apenas a assegurar recursos novos ou adicionais, mas também à otimização dos recursos existentes, aumentando assim a eficácia e eficiência dos projetos, à conquista de novas parcerias e à obtenção de fontes alternativas de recursos financeiros.

Buscar patrocínio para projetos artístico-culturais, de uma maneira mais ativa, torna-se uma necessidade para execução desses.

5.5 AS AÇÕES DE MARKETING SOCIAL E MARKETING CULTURAL

Os projetos culturais, em sua maioria, são financiados por patrocinadores que investem em suas próprias imagens, desejam que suas marcas e logos estejam visivelmente atrelados ao investimento cultural. E a área cultural muitas das vezes está vinculada a social, desencadeando a temática que se conhece bem na cultura intitulada sociocultural. O produtor

ou gestor cultural busca para os projetos não só resultados financeiros, quantitativos e tangíveis, mas publicitários, qualitativos e intangíveis, onde muitos desses possuem cunho social. As ações mais desenvolvidas pelos projetos culturais junto aos patrocinadores são o Marketing Social e o Cultural.

Conforme Kotler e Roberto (1992) o termo marketing social aparece pela primeira vez em 1971, a fim de delinear o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou mesmo um comportamento social. Um claro conceito é o definido no artigo intitulado Marketing Social: Conceituação, Características e Aplicação no Contexto Brasileiro disponibilizado pela revista *espacios*:

É o processo de planejamento, organização, direção e controle de promoção de ideias, com o objetivo de causar mudanças comportamentais, saindo de um estado não desejado de comportamento para um estado ideal, podendo ser utilizado por organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, desde que visem à transformação de comportamento da sociedade como fim, e não o lucro. (ESPACIOS, 2011)

Já o marketing cultural é um termo que interessantemente só existe no Brasil. Neto (2004) no texto disponibilizado pelo *web site* Marketing e Cultura, intitulado Marketing cultural: uma invenção brasileira conceitua-o como uma “atividade deliberada de viabilização financeira de produtos e serviços que, comercializados ou franqueados, venham atender às demandas de fruição e enriquecimento cultural da sociedade.”

Neto afirma que discorre mais a cerca dessa conceituação, desmembrando-as em quatro modalidades em sua tese apresentada à USP em abril de 2000 sob o título “Marketing Cultural: características, modalidades e seu uso como política de comunicação institucional” Eis o resumo dessas:

1º Marketing cultural de fim: Realizado por instituições cujo objetivo é a promoção cultural. Abrange todo o composto de marketing, da concepção do produto até a comunicação acerca do mesmo, passando por atribuição de preço e distribuição. Exemplo de instituições que utilizam: Funarte, OSESP, Palácio das Artes e Rioarte.

2º Marketing cultural de agente: Abarca todo o composto de marketing, esta modalidade talvez seja a mais legítima aplicação do termo marketing, pois dá-se o tratamento mercadológico à iniciativa artístico-cultural já na sua concepção. O produtor cultural atua com risco, exatamente como acontece com outras atividades empresariais. Exemplo de instituições que utilizam: Dell’Arte, Antares e Dançar Marketing.

3º Marketing cultural de meio: Tipo de atividade que estamos acostumados a ver retratada como marketing cultural na grande mídia. É o apoio a iniciativas artístico-culturais

dado por empresas que não têm como fim a promoção cultural, mas sim a produção de bens industriais, prestação de serviços, comércio etc. Usa-se o patrocínio como um meio de promoção institucional. Exemplo de instituições que utilizam: Pão Music, Heineken Concerts e O Globo em Movimento.

4º Marketing cultural misto: O desafio reside em conseguir obter visibilidade de uma marca ou de outra, ou de ambas, sem descaracterizar os objetivos da ação para cada uma. Dá-se, por exemplo, quando uma empresa patrocina um evento cultural em um espaço que pertença a uma outra organização, a qual o co-assina. Exemplo de instituições que utilizam: Centro Cultural Banco do Brasil, Credicard Hall e Claro Hall.

Os projetos culturais ligados às causas sociais tem agregado valor para alcançar o patrocínio cultural. As causas ambientais também tem alcançado seu valor junto aos patrocinadores culturais. Leonardo Brant afirma que:

Numa realidade como a do Brasil, é fundamental inserir ou identificar a produção cultural com causas comunitárias, não apenas com processo de construção da marca cultural e sua patrocinadora, mas também como parte do processo de sensibilização e formação de novos públicos consumidores de cultura. (BRANT, 2002, p. 35)

6 ESTUDO DE CASO: A CASA DA CULTURA DA BAIXADA FLUMINENSE

6.1 A ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

A Casa da Cultura - Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense apresenta-se como objeto desse estudo, tendo como objetivo ter ciência de como funciona a gestão de projetos na instituição, a fim de divulgar a experiência para estudantes e profissionais da área de gestão cultural, principalmente aqueles que atuam em áreas periféricas. Será que é possível uma Gestão de Projetos Artístico-Culturais democrática na Casa da Cultura? E em instituições similares? Para entender o objeto foi realizada uma visita à instituição, onde foram feitas buscas de conteúdo, entrevista e aplicação de questionário.

A escolha da Casa da Cultura da Baixada Fluminense se deu por dois motivos principais: Primeiro, pela importância que a Casa da Cultura adquiriu em diversos dos seus projetos que alcançaram não só a região, mas, também, fora do país. E, em segundo, porque até o início do ano de 2.013 (Dois mil e treze) atuei como Coordenadora de Desenvolvimento Institucional, totalizando um período de 08 (oito) anos na Instituição. Esse retorno à instituição 02 (dois) anos após minha saída e com o objetivo de avaliação o funcionamento atual dela permitiu produzir um quadro comparativo sobre o funcionamento da Casa da Cultura, mas, principalmente, permitiu um distanciamento técnico (não um distanciamento afetivo) onde espero que possa retornar com um instrumento de avaliação interna dos procedimentos de gerenciamento de projetos da instituição. Dito isto, vamos ao estudo de caso.

6.2 METODOLOGIA UTILIZADA

O estudo de caso foi de base histórica. Os métodos e as técnicas de coleta de dados utilizados foram a pesquisa documental, entrevista e aplicação de questionário.

A pesquisa documental, entrevista e aplicação de questionário foram realizados na instituição Casa da Cultura – Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense localizada na Rua Machado de Assis, Lote 12, Quadra 84 – Praça da Bandeira – São João de Meriti/RJ (Baixada Fluminense do RJ).

6.2.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental teve como objetivo identificar os projetos e processos que foram executados na instituição durante os últimos anos. E o método aplicado foi à busca no arquivo físico e digital da instituição.

6.2.2 Entrevista

A entrevista teve por objetivo identificar o cenário atual da instituição. E o método aplicado para seu desenvolvimento foi realizar um encontro, no formato qualitativo com o fundador e o gerente geral atual da Casa da Cultura. Ambos relataram o cenário atual da instituição e suas reflexões diante a realidade.

6.2.3 Aplicação de Questionário:

A aplicação do questionário teve como objetivo a compreensão da forma utilizada no gerenciamento dos projetos da instituição. E teve como método o questionário qualitativo.

Para a concretização deste, foi aplicado um questionário envolvendo a equipe da Coordenação de Desenvolvimento Institucional, que hoje é chamada Gerência de Desenvolvimento Institucional, composta pela Gerente de Desenvolvimento Institucional e uma Assistente de Desenvolvimento Institucional. A escolha desse público-alvo foi por tratar-se da área que gerencia os projetos institucionais.

Para descrever o conjunto de ações, esse estudo foi dividido em fases:

Fase 1: Processo de Iniciação – Planejamento e preparação de uma entrevista com troca de experiências e informações.

Durante uma semana foi realizada a elaboração da entrevista e do questionário.

Fase 2: Entrevista - Troca de Experiências

A reunião aconteceu durante um dia e resultou em um entendimento das atividades desenvolvidas pela instituição e foi avaliado de forma ampla e geral.

O objetivo foi entender junto ao fundador e gerente geral como a instituição se desenvolve atualmente.

Fase 3: Aplicação do Questionário

O questionário foi aplicado para a equipe de Desenvolvimento Institucional e o objetivo era registrar os mecanismos de gerenciamento de projetos da Casa da Cultura, de modo a entender os encaminhamentos, a metodologia, os estágios de produção e execução, para certificar-se de eficácia e eficiência dos projetos desenvolvidos pela instituição.

Fase 4: Sistematização dos resultados.

O resultado da pesquisa será descrito abaixo na descrição da atuação, conjectura, diagnóstico, prognóstico e últimas considerações.

6.3 DESCRIÇÃO DA ATUAÇÃO

6.3.1 Dados Institucionais

- Razão social: Casa da Cultura – Centro de Formação Artística e Cultural da Baixada Fluminense
- Nome fantasia: Casa da Cultura da Baixada
- Endereço: Rua Machado de Assis, Lote 12, Quadra 84 – Praça da Bandeira – São João de Meriti/RJ
- CNPJ: 36446029/0001-49
- Utilidade pública municipal: Lei nº 650 de 21-05-1991
- Utilidade pública federal 28990: 015979/94-88 260896
- Endereço eletrônico: www.casadaculturabaixada.org.br
- A seguir organograma idealizado para a Área de Desenvolvimento Institucional da Casa da Cultura:

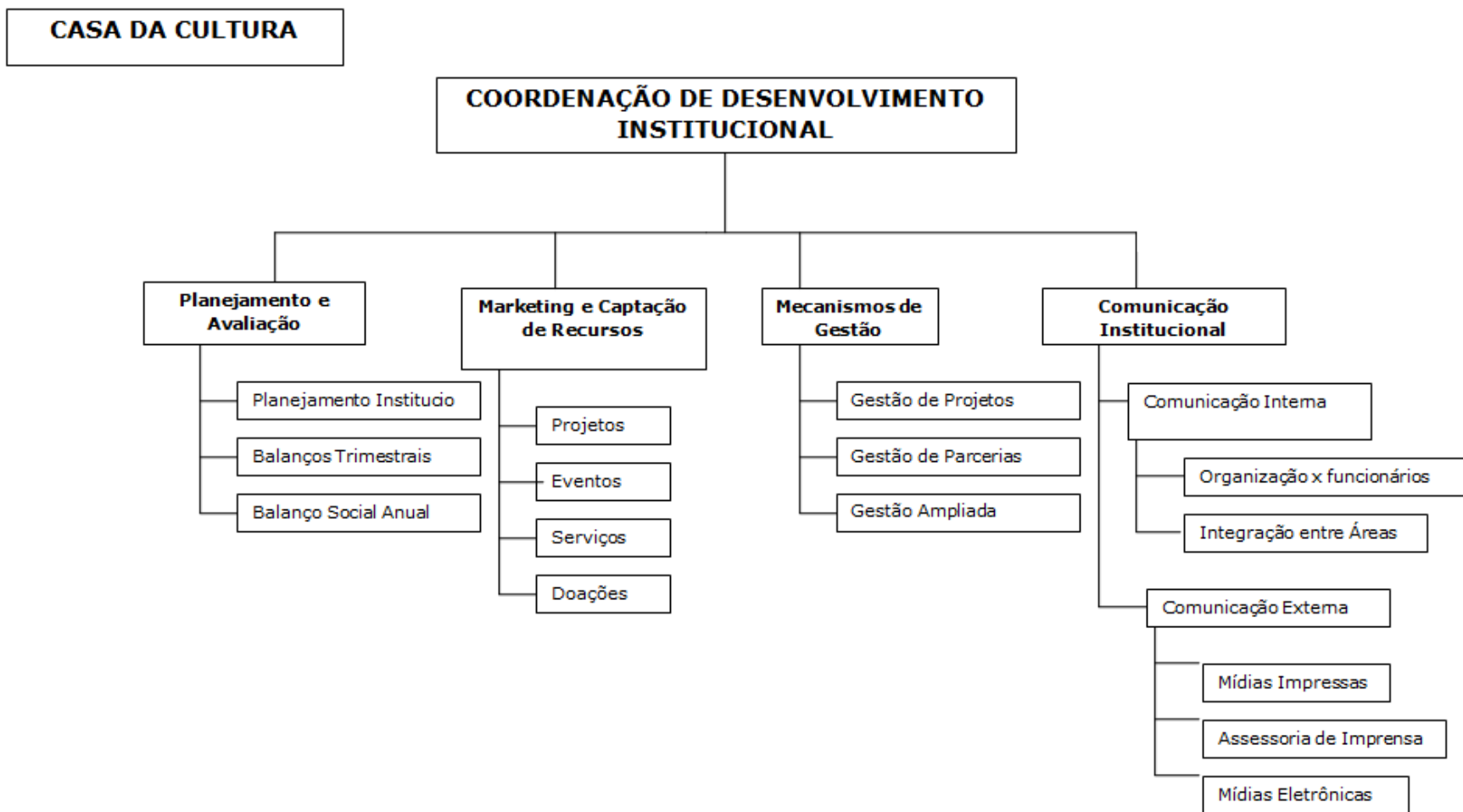


Figura 11 Organograma do D.I da Casa da Cultura
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

6.3.2 Atual organograma:

Diretoria

- Dir. Presidente
- Dir. Secretária
- Dir. Tesoureira

Gerência

- Gerente Geral
- Gerente Executiva
- Gerente de Desenvolvimento Institucional
- Gerente Socioambiental

Coordenação

- Coord. Administrativo
- Coord. de arte e cultura
- Coord. de esportes

6.3.3 Funções e papéis identificados

Diretoria

Órgão deliberativo composto por sócios e fundadores

- Discussão e aprovação do planejamento estratégico da Casa
- Discussão e aprovação do planejamento operacional anual
- Apoio na captação de recursos
- Acompanhamento e aprovação da execução orçamentária e financeira
- Contratação e demissão de funcionários.

Gerência Geral

- Elaborar o planejamento estratégico e apresentar à Diretoria
- Elaborar o plano operacional anual
- Acompanhar e monitorar a execução do planejamento e dos projetos
- Acompanhar a execução orçamentária e financeira
- Garantir a aplicação dos recursos financeiros conforme plano de trabalho

- Apoiar a captação de recursos identificando permanentemente novas fontes de financiamento.

Gerência Executiva

- Realizar a coordenação de todas as atividades e projetos desenvolvidos na Casa da Cultura
- Garantir a plena integração e sinergia das atividades e projetos institucionais
- Garantir o cumprimento dos objetivos e metas e dos compromissos interinstitucionais
- Representar a Casa da Cultura junto a órgãos governamentais e entidades não governamentais
- Garantir a realização das reuniões do colegiado como espaço de discussão de problemas e acompanhamento das atividades.

Gerência de Desenvolvimento Institucional

- Participar do colegiado de gestão
- Preparar e apresentar metodologia e sistemática de planejamento
- Participar de todos os eventos de integração da Casa
- Elaborar plano de trabalho anual para sua área
- Elaborar relatórios dos projetos para os parceiros em parceria com os coordenadores de áreas
- Planejar a renovação das fontes de recursos para os projetos
- Elaborar novos projetos de acordo com a orientação estratégica da Casa e as oportunidades do cenário
- Identificar novas fontes de financiamento
- Representar a Casa junto a possíveis parcerias e fontes de financiamento
- Apoiar metodologicamente o monitoramento e avaliação dos projetos e atividades.

Gerência Socioambiental

- Participar do colegiado de gestão
- Coordenar os projetos sob sua responsabilidade
- Elaborar plano de trabalho anual para sua área
- Responsabilizar-se pelo alcance dos objetivos e metas pactuados

- Participar de todos os eventos de integração da Casa
- Reunir regularmente com os responsáveis diretos /técnicos de sua área
- Identificar os problemas relacionados à sua área e discutir no colegiado de gestão
- Representar a Casa nos Conselhos de Direitos afins
- Identificar oportunidades de novas fontes de financiamento
- Avaliar periodicamente os resultados alcançados.

Coordenação de Administração

- Participar do colegiado de gestão
- Participar de todos os eventos de integração da Casa
- Elaborar plano de trabalho anual para sua área
- Realizar a execução orçamentária e financeira de acordo com o plano de trabalho
- Garantir a plena utilização dos recursos mediante acompanhamento financeiro
- Disponibilizar relatórios gerenciais mensalmente e de acordo com a demanda da coordenação executiva
- Garantir o pleno funcionamento da infraestrutura da casa e a manutenção do seu patrimônio e instalações
- Garantir a prestação de contas dos projetos junto aos parceiros.

Coordenação de Arte e Cultura

- Participar do colegiado de gestão
- Coordenar os projetos sob sua responsabilidade
- Elaborar plano de trabalho anual para sua área
- Responsabilizar-se pelo alcance dos objetivos e metas pactuados
- Participar de todos os eventos de integração da Casa
- Reunir regularmente com os responsáveis diretos /técnicos de sua área
- Identificar os problemas relacionados à sua área e discutir no colegiado de gestão
- Representar a Casa nos Conselhos de Direitos afins
- Identificar oportunidades de novas fontes de financiamento
- Avaliar periodicamente os resultados alcançados.

Coordenação de Esportes

- Participar do colegiado de gestão
- Coordenar os projetos sob sua responsabilidade
- Elaborar plano de trabalho anual para sua área
- Responsabilizar-se pelo alcance dos objetivos e metas pactuados
- Participar de todos os eventos de integração da Casa
- Reunir regularmente com os responsáveis diretos /técnicos de sua área
- Identificar os problemas relacionados à sua área e discutir no colegiado de gestão
- Representar a Casa nos Conselhos de Direitos afins
- Identificar oportunidades de novas fontes de financiamento
- Avaliar periodicamente os resultados alcançados.

Assessoria de comunicação³

- Elaborar e atualizar o portfólio institucional
- Garantir a inserção da casa nas diversas mídias
- Divulgar resultados junto aos parceiros
- Apoiar a integração das atividades institucionais.

6.4 ÁREAS E FUNÇÕES ENVOLVIDAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA CASA DA CULTURA

As áreas e respectivas funções envolvidas no gerenciamento de projetos da Casa da Cultura que foram identificadas estão a seguir:

- Área Administrativa - É responsável por viabilizar atividades de todos os projetos da instituição através da alocação de recursos. Neste departamento que as análises, decisões e direcionamento dos recursos como contas a pagar, aquisições e logística, contas a receber são realizados. Também acompanha o a inserção dos dados financeiros no sistema do Governo Federal (SICONV), licitações, cotações de preços. Além de fazer execução de todas as rotinas do RH – Recursos Humanos, tais como, preparar e calcular folha de pagamento, SEFIP, RAIS, DIRF, cadastro e atualização dos dados dos funcionários, lançamento de despesas, rescisões, férias, admissão, demissão em outros. Este setor tem um profissional fixo

³ A assessoria de comunicação depende do cenário da instituição. Podendo ser contratação de assessoria de agências publicitárias, de profissional de comunicação, ou até mesmo ser realizada por outras coordenações e gerências da Instituição, como no momento atual, em que a Casa está sem essa função.

de contabilidade em dedicação exclusiva em regime de CLT que conta com um auxiliar contábil.

- Área de Desenvolvimento Institucional - É o núcleo voltado para a sustentabilidade da organização, efetivação de parcerias, mediante práticas qualificadas de gestão. O planejamento, a dinamização de processos intersetoriais e a mobilização de recursos humanos é o que constituem a base de sua atuação focada na geração de resultados. Volta-se para a esfera da legalidade, elaboração de projetos e captação de recursos, prestação de contas de atividades com os mais variados parceiros.
- Área Executiva – É totalmente voltada à execução dos projetos captados, têm por propósito acompanhar o planejamento e a execução das atividades, das oficinas, as coordenações envolvidas nas atividades ofertadas pela Instituição, além de verificar os resultados alcançados, dar suporte ao gerente geral, respondendo na ausência do mesmo e coordena as atividades dos projetos.
- Coordenação de Administração - Voltado à manutenção da estrutura arquitetônica e espaço da Instituição. Também acompanha a entrada e saída de veículos, material de uso contínuo, realiza os procedimentos de aquisição de bens e serviços e mantém cadastro dos fornecedores entre outros.

6.5 POLÍTICAS DEFINIDAS PELA INSTITUIÇÃO

6.5.1 Missão

Promover a cidadania mediante ações culturais.

6.5.2 Visão

Tornar-se referência na Baixada Fluminense como um centro de formação para a cidadania e promoção da mesma a partir da proposição, demonstração e monitoramento de políticas públicas e projetos que garantam o acesso aos direitos humanos fundamentais e o seu pleno desenvolvimento.

6.5.3 Valores

A preservação dos direitos humanos fundamentais, a liberdade, cultura da paz, solidariedade, o feminismo e o respeito às diferenças são os valores fundamentais na execução de qualquer ação institucional.

6.6 APRESENTAÇÃO DA CASA DA CULTURA DA BAIXADA

A Casa da Cultura da Baixada é uma Organização Não Governamental - ONG fundada no ano de 1.991 (Mil novecentos e noventa e um) e volta-se para a promoção da cidadania da população afrodescendente, mulheres, crianças e adolescentes, a partir de atividades educativas, culturais, esportivas e sociais. Foi criada por um grupo de lideranças comunitárias, artistas e intelectuais do município que apostaram na melhoria da qualidade de vida da região buscando cidadania e direitos sociais e direitos culturais.

No município de São João de Meriti, Baixada Fluminense (RJ), a Casa da Cultura se constitui em uma das principais organizações sociais de mobilização artística e cultural da cidade. Sob a sua coordenação são realizados anualmente a Semana do Meio Ambiente, a Semana de Conscientização da Sociedade sobre o Negro, Mostra de Dança, Dia Internacional da Mulher, Festa do Interior, Desfile Independência e Cidadania, alusivo ao sete de setembro e organização de um desfile de carnaval a partir de um bloco Independente da Praça da Bandeira que já foi até escola de samba e se apresentava no Sambódromo, disputando com demais escolas. Por opção da direção da Escola e da Casa da Cultura, hoje trata-se de um bloco para entreter a população da Praça da Bandeira, onde é localizada a sede da Escola e da Casa da Cultura.

Os recortes das atividades produzidas pela Casa da Cultura são em geral de conteúdo artístico cultural e também socioeducativo, voltados para a ampliação dos direitos de cidadania da população meritiense. Nessa direção são desenvolvidas uma série de atividades que visam a promoção dos direitos humanos fundamentais das crianças e adolescentes e de suas famílias. Desta forma, o quadro de atividades é constituído com base em um mapeamento das demandas que são apresentadas pelas crianças e adolescentes e seus responsáveis nos espaços de planejamento da instituição. Assim busca-se fortalecer o protagonismo do público com o qual é trabalhado nos espaços onde as atividades são realizadas.

A Casa da Cultura promove ações e atividades de formação artística, organiza debates e realiza produções culturais, de forma democrática para que os equipamentos culturais sejam vistos como um direito cultural e não como uma ação ou iniciativa privada, ou seja, que sejam vistos como instrumentos de promoção de cidadania cultural para a população da Baixada Fluminense. Ela concebeu e produziu ao longo de sua história importantes grupos culturais que atuaram ativamente na Instituição: Os Jovens Griot's (circo e teatro); Casa das Ins'pirações (teatro); Balé Afro Contemporâneo (dança) e Capoeira Angola.

Num período recente a Casa da Cultura atua diretamente com cerca de 500 (quinhentas) crianças de 3 (três) a 11 (onze) anos e adolescentes e jovens de 12 (doze) a 24 (vinte quatro) realizando atividades como: recreação, circo, teatro, capoeira e esportes. E indiretamente 2.000 (duas mil) pessoas de diversas faixas etárias.

Em consonância com o ECA - Estatuto da Criança e Adolescente, estende-se o trabalho ao núcleo familiar, assegurando desta forma maior integração social. Não obstante destaca-se, que o público, com o qual é trabalhado se encontra em situações de vulnerabilidade social e econômica, que no contexto da Baixada Fluminense representa maior exposição ao desemprego, à violência, a miséria e a pobreza.

Por conta de seu trabalho a Casa da Cultura foi vencedora de vários prêmios como: Criança 2000 da Fundação Abrinq e Itaú-Unicef em 2001 sendo neste último a grande vencedora, entre 686 (seiscentos e oitenta e seis) projetos concorrentes.

A Casa da Cultura ocupa um espaço físico composto basicamente por um galpão coberto, uma pequena quadra poliesportiva e vestiários, salas de recreação infantil, reforço escolar e ensaios teatrais, uma sala de dança, um palco para apresentações, um Centro de Inclusão Digital e três salas administrativas.

A Casa da Cultura tem na sua organização um Conselho Deliberativo composto por pessoas ligados à cultura e lideranças comunitárias, todos voluntários, que elegem os diretores executivos, também voluntários, responsáveis pelo acompanhamento cotidiano do trabalho desenvolvido. E a coordenação, hoje chamada de gerência, gerente de projetos, assistentes de projetos, assessores de imprensa, técnicos de diversas áreas artísticas, contadores e tantos outros profissionais são contratados de acordo com processo seletivo, de preferência pertencente a comunidade, ou morador da Baixada Fluminense.

6.7 ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS E DA INSTITUIÇÃO

As áreas estratégicas da Casa atualmente estão divididas em:

- Direitos das Crianças e Adolescentes;
- Direito à Cultura, ao Esporte e ao Lazer;
- Direito das Mulheres e dos Afrodescendentes;
- Gestão e Desenvolvimento Institucional.

Os objetivos estratégicos gerais da Casa são:

- Proporcionar o acesso a atividades educacionais, esportivas, artísticas e culturais junto à população infanto-juvenil, que contribuam para o seu protagonismo;
- Contribuir na formação e articulação de grupos artísticos e culturais na Baixada Fluminense;
- Fortalecer a luta contra o preconceito racial mediante ações afirmativas e a incorporação desta temática em todas as atividades oferecidas pela Casa;
- Fortalecer a cidadania das mulheres, focalizando a luta por políticas públicas, em especial, de combate à violência doméstica, a geração de renda e a participação política na Baixada Fluminense.

Os objetivos estratégicos do Desenvolvimento Institucional são:

- Ampliar e diversificar as fontes de recursos através de projetos, conferir maior flexibilidade na sua aplicação e garantir a sustentabilidade institucional em longo prazo;
- Estabelecer procedimentos metodológicos gerenciais visando a qualificação da gestão institucional no que tange ao planejamento, a avaliação e a organização interna;
- Possuir um sistema de comunicação interna e externa que promova a integração entre as áreas da Casa, a divulgação dos resultados dos projetos e que possibilite estreitar o relacionamento com parceiros e a população beneficiada.

6.8 CAPACIDADE DA CASA DA CULTURA PARA EMPREENDER PROJETOS

Para a realização dos projetos, percebe-se a larga experiência da Casa da Cultura construída ao longo de mais de 24 anos de atuação.

A experiência e o reconhecimento público são as melhores credenciais da Casa da Cultura. Um fator fundamental a ser destacado diz respeito à sua capacidade de mobilização, tanto dos atores sociais como da comunidade, o que demonstra sua grande capacidade de empreender seus projetos culturais, sendo a instituição de referência da Baixada Fluminense para que outras instituições aprendam a empreender seus projetos, o que certamente dá uma contribuição significativa no trabalho desenvolvido. Devido ao reconhecimento da sociedade na Casa da Cultura empreender seus projetos, a instituição realizou importantes eventos como o 1º Seminário de Fortalecimento Institucional da Baixada Fluminense/2006, cujo objetivo era auxiliar as instituições da região a elaborar e gerenciar seus projetos. Como

desdobramento, no mesmo ano, surgiu o Laboratório de Projetos da Casa, onde recebia diversas instituições semanalmente, com o mesmo objetivo.

Cabe-se registrar que a capacidade empreendedora da Casa da Cultura também se reflete nas parcerias instituídas ao longo da sua existência, no desenvolvimento de diversas ações sociais e comunitárias, entre as quais destaca-se a ABM – Conselho de Entidades Populares de São João de Meriti, a FASE – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional, a Fundação ActionAid e o Programa Observatório de Políticas Urbanas e Gestão Municipal (parceria entre o IPPUR/UFRJ e a FASE). Diversas associações e entidades fizeram e fazem projetos em parceria com a Casa da Cultura, sendo esta, a responsável por empreender os projetos que são executados em diversas instituições.

7 ALGUNS DOS ÚLTIMOS PROJETOS CULTURAIS REALIZADOS

7.1 PROJETO CLUBE DA CIDADANIA – PATROCINADO PELA SEASDH - SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E DESENVOLVIMENTO HUMANO

O projeto Clube da Cidadania foi um projeto sociocultural tendo como eixos principais a implementação de ações que contribuíam para o acesso a direitos fundamentais para a vivência cidadã: o direito à cultura. Fomentar a alteração do parâmetro da cultura popular era um dos objetivos estabelecidos com a implementação deste projeto que além de oferecer ações diretas ao público beneficiário investiu na proposição de novas políticas públicas no município voltadas para a infância e adolescência. O Projeto teve como objetivo o fortalecimento de Linguagens Culturais e Artísticas através: a) de oficinas de circo, jazz, balé, música, teatro, dança afro-brasileira, capoeira, hip hop, street dance, e a prática do futebol, que foram desenvolvidas no espaço da Casa da Cultura; b) de oficinas de capacitação de produção do carnaval, ministrada na Casa da Cultura e com aulas práticas no barracão da Escola de Samba Independente da Praça da Bandeira; c) de atividades de integração com a comunidade com aulas de dança de salão e de expressão corporal para jovens e adultos; d) da promoção de eventos culturais com o espetáculo do Grupo BAC - Balé Afro Contemporâneo e com as Sextas Culturais, atividade de culminância e mostra de todas as oficinas realizadas; e) de exposições de filmes no Cineclube Marinheiro João Candido, na Casa da Cultura; f) e do acompanhamento escolar e social.



Figura 12 Beneficiários (as) do projeto

Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.2 PROJETO CAPOEIRA ANGOLA – PATROCINADO PELA FUNDAÇÃO PALMARES - MINC

O projeto Capoeira Angola foi um projeto sociocultural, que teve como eixo principal a afirmação da cultura afro-brasileira através do fomento à capoeira. Por isso, objetivou promover a integração de crianças e jovens, através de atividades de capoeira como fatores de mobilização social e difusão da cultura da paz, e da disseminação de valores.

O principal objetivo deste projeto era fomentar espaços de debate e de práticas que qualificassem a atuação da capoeira na região da Baixada como política, sendo desenvolvida em 3 eixos: (i) produção de informações e descentralização do conhecimento; (ii) Desenvolvimento Institucional e (iii) Intervenção social. Visava ainda fortalecer a atuação do movimento negro e também favorecer as inúmeras articulações políticas das organizações negras que atuavam com a temática, como também suas plataformas de luta.

O projeto foi realizado em etapas compreendidas em: (i) pesquisa, (ii) criação de espaço de referência para a capoeira angola, (iii) formação em organização e gestão de projetos, (iv) ações públicas de sensibilização e divulgação e (v) realização da 1ª Conferência Regional de Capoeira Angola, momento em que representantes da prática na região da Baixada Fluminense, do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil discutiram e apresentaram caminhos com vistas à efetivação das políticas de valorização e afirmação da capoeira e a criação de alternativas para o combate a desigualdade racial e de gênero na região.

Dentro desta proposta, o projeto teve como público-alvo 200 crianças e jovens em oficinas de capoeira em duas unidades na Casa da Cultura: 100 (cem) em São João de Meriti e 100 (cem) em Duque de Caxias. E foram envolvidos grupos de cultura, escolas, organizações sociais, grupos culturais e instituições da sociedade civil que se engajaram na criação de um movimento sociocultural através da capoeira em encontros mensais que contaram com além dos 200 (duzentos) alunos, mais 200 (duzentos) convidados. E tiveram 2.000 (duas mil) pessoas pertencentes a grupos de capoeira externos a Casa.



Figura 13 Beneficiários (as) do projeto
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.3 PROJETO CULTURA DA CIDADANIA – PATROCINADO PELA ACTION AID

O projeto Cultura da Cidadania visava garantir os direitos à cidadania por meio de um conjunto de ações. Para tanto, foram estabelecidos diretrizes e estratégias para a consolidação de políticas públicas de infância e juventude, garantia dos direitos da mulher, promoção da cultura, promoção dos direitos dos afrodescendentes e promoção da segurança alimentar – com vistas à geração de renda.



Figura 14 Beneficiários (as) do projeto
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.4 PROJETO PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DA MULHER – PATROCINADO PELA SPM - SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA MULHERES

O Projeto Proteção dos Direitos Humanos da Mulher foi a concretização da soma de interesses de 16 organizações sociais que atuavam no enfrentamento a toda manifestação de violência e opressão à mulher na Baixada Fluminense e Região Metropolitana do Rio de Janeiro. O principal objetivo deste projeto foi construir mecanismos que qualificassem a atuação política destas organizações. Para tanto serão desenvolvidas 06 metas, a partir de 04 (quatro) eixos do Pacto Nacional pelo Enfrentamento da Violência contra as Mulheres:

I – O fortalecimento da rede de atendimento e a implementação da Lei Maria da Penha;

II – A proteção dos direitos sexuais e reprodutivos e a implementação do Plano Integrado de Enfrentamento da Feminização da AIDS;

III – O combate à exploração sexual e ao tráfico de mulheres;

IV – A promoção dos direitos humanos das mulheres em situação de prisão.

Com este projeto foi fortalecido a atuação do movimento de mulheres e também favoreceram as inúmeras articulações políticas das organizações feministas em torno da temática, como também suas plataformas de luta. O projeto foi compreendido em diferentes etapas: pesquisa e disponibilização de um diagnóstico; realização de ações educativas; e articulação de diferentes atores políticos com vistas à realização do 1º Seminário Regional pelo enfrentamento à violência doméstica e de gênero, momento em que representantes do poder público, da iniciativa privada e da sociedade civil discutiram e apresentaram caminhos para que fossem selados compromissos e estratégias conjuntas com o intuito de superar a violência e promover a cidadania da mulher.

Dentro desse contexto, a Casa da Cultura representou as organizações participantes como proponente do projeto, criando para isso mecanismos para a implementação de um modelo de gestão compartilhada em suas diferentes etapas, como planejamento, execução e avaliação.



Figura 15 Beneficiários (as) do projeto
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.5 PROJETO CAMPEÕES DA CIDADANIA – PATROCINADO PELA CASA DA MOEDA

Campeões da Cidadania foi um projeto sócio-esportivo-cultural com cunho educativo que visava o fortalecimento das ações da Escolinha de Futebol da Casa da Cultura da Baixada. Promoveu acesso à leitura, desenvolvimento educacional infanto-juvenil e da redução dos índices de analfabetismo funcional na região através da realização de eventos de integração entre jovens como jogos amistosos e visitas a museus e a centros culturais e esportivos, concessão de bolsas-auxílio a jovens multiplicadores do projeto e do oferecimento de oficinas gratuitas e complementares de cidadania, informática e leitura a 180 crianças e adolescentes.



Figura 16 Beneficiários (as) do projeto
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.6 PROJETO BALUARTECNOLOGIA – PATROCINADO PELA MCT - MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

O Projeto Baluarte tecnologia teve como eixo principal contribuir para a transformação tecnológica cultural, social e intelectual de jovens a partir da aprendizagem da arte e ferramentas tecnológicas e de comunicação. O projeto foi realizado em 02 (dois) núcleos de ação: Inclusão Digital e Promoção da Cidadania.

Foram oferecidas atividades como as oficinas de texto, inclusão digital e web, além de períodos de acesso livre à internet e uma biblioteca virtual para a comunidade atendida. O projeto contou com a estruturação do auditório para promoção de debates e palestras, onde foram abordados temas referentes à cidadania, arte e educação. O projeto teve entre seus principais objetivos a formação de jovens em arte digital. As principais ações do projeto foram influenciar a promoção de políticas públicas de promoção dos direitos culturais, fortalecer o tecido social em torno dos eixos da tecnologia, arte, educação e cultura, tornar os equipamentos da instituição em um espaço vivo, patrimônio da comunidade através de uma programação e realização de oficinas para jovens da região.



Figura 17 Beneficiários (as) do projeto

7.7 PROJETO ALIMENTAÇÃO É CULTURA – PATROCINADO PELA PETROBRÁS

O projeto Alimentação é Cultura surgiu a partir de encontros e debates realizados após o Mutirão de Combate à Desnutrição Materno-infantil, uma articulação promovida por entidades da sociedade civil, com apoio do Bispo Dom Mauro Morelli. A proposta do projeto era trazer para a população de São João de Meriti melhoria da qualidade de vida, através do incentivo às boas práticas alimentares, da prevenção da desnutrição materno-infantil e da obesidade na população adulta, dirigidas a famílias.

O projeto contou com uma Padaria Escola, Hortas e um Observatório de Direitos da Infância e da Juventude. Desenvolveu outras ações como palestras, seminários e cursos de capacitação abertos à comunidade, com o objetivo de qualificar pessoas com aulas sobre agricultura urbana, saúde, nutrição e geração de trabalho e renda.

O projeto prorrogou-se em 4 (quatro) edições. A última versão durou 02 (dois) anos e seu foco era a geração de renda para a comunidade através da profissionalização como padeiros e confeitores através de cursos oferecidos pela padaria escola inserida na Casa da Cultura.



Figura 18 Beneficiários (as) do projeto
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.8 GRES INDEPENDENTE DA PRAÇA DA BANDEIRA – PARCERIA DA CASA

Fundada da junção da Escola de Samba Arrastão de São João de Meriti com o bloco Independente da Praça da Bandeira, a agremiação desenvolveu muitos projetos culturais, com diferentes patrocinadores em parceria com a ONG Casa da Cultura, trazendo para a comunidade a valorização do samba e da cultura do carnaval. Nos últimos anos voltou a ser um bloco que em parceria com a Casa promove o desfile pela cidade.

A azul, verde e branco foi representante da cidade de São João de Meriti, no grupo de acesso B da Marquês de Sapucaí. “Viagem Fantástica ao Mundo do Circo seja de Lona ou Social”: com este enredo que a Independente da Praça da Bandeira sacudiu a Marquês de Sapucaí. O enredo dos carnavalescos Ricardo Paulinho e Humberto Abrantes levou para a passarela do samba um passeio pela magia do universo circense.

Presidida por Francisco Pereira de Melo, a história da Independente foi marcada por conquistas. Logo na estreia, em 2003, venceu o grupo de acesso e no carnaval seguinte conquistou novamente o primeiro lugar. Repetiu a primeira colocação nos anos seguintes, ganhando nos grupos D e C. Em 2008, o samba meritiense foi representado por 1200 componentes.

Em parceria com a Escola de Samba, a Casa desenvolveu, em 2008 o projeto Construindo o Carnaval, financiado pela Fundação Banco do Brasil. As ações deste projeto giraram em torno de oficinas de arte do carnaval, ações de cidadania, integração social, a

geração de renda. O projeto teve como público - alvo 175 (cento e setenta e cinco) jovens da cidade em formação profissional nas áreas do carnaval.



Figura 19 Independente da Praça da Bandeira
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.9 ÚLTIMOS GRUPOS CULTURAIS CONSTITUÍDOS:

7.9.1 Casa das Inspirações

O CDI surgiu em 2004 com o intuito de formar através da arte, cidadãos com capacidade de questionar e fazer valer seus direitos e deveres, opinar e se incluírem na sociedade combatendo a desigualdade e promover o acesso à arte e a cultura como direito de todos. Desde então fez apresentações em diversos lugares durante longos anos.



Figura 20 Grupo Cultural Casa das Inspirações
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.9.2 Balé Afro Contemporâneo

Grupo de Dança criado em 1999 com o intuito de promover a cultura e a cidadania através da dança. As aulas eram desenvolvidas através de movimentos afro primitivos e religiosos, movimentos contemporâneos e danças brasileiras.



Figura 21 Balé Afro Contemporâneo
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

7.10 A ATUAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – D.I NA GESTÃO DOS PROJETOS

O Desenvolvimento Institucional trabalha com a perspectiva de estabelecer metas e prazos para o alcance de resultados e para a efetivação de processos de qualificação da gestão institucional. Segundo a pesquisa pudemos observar que a meta é a criação de metodologias para a maior eficiência na gestão dos projetos, tendo em vista o maior número e qualidade dos projetos, funcionários e parcerias que precisam ser gerenciadas.

O foco para o planejamento e a avaliação está consolidado as ações de monitoramento junto aos beneficiários, projetos e serviços. A captação de recursos é voltada para construir pontes para a ampliação das relações, novas fontes financiadoras e consolidação de parcerias já estabelecidas.

A equipe social realiza reunião pedagógica, onde procura estabelecer um padrão para a metodologia a ser adotada com todos os educadores para que o entendimento seja o mesmo e visando uma profissionalização para os alunos. Nesta reunião realizada entre os instrutores das oficinas, a equipe pedagógica e a coordenação, são elencadas prioridades para o melhor desenvolvimento das atividades, apontando dificuldades do processo visando ao encontro de soluções.

Os projetos são monitorados e acompanhados diariamente pela gerência de cultura e arte da instituição a fim de que os procedimentos de controle como chamadas e a distribuição dos lanches sejam melhor executados. Como exemplo, as chamadas são realizadas antes e durante as aulas, os instrutores acompanham os alunos desde a sala até a recepção, antes e após o início das atividades. Com isso, alcança-se a preocupação dos instrutores em relação a cada criança, a valorização da disciplina e, por consequência, resultados como maior frequência por parte dos alunos e diminuição no número de evadidos das oficinas.

No Desenvolvimento Institucional são desenvolvidas estratégias para qualificar a execução de projetos e cumprir todos os seus compromissos institucionais diante do maior e qualificado número de projetos e parcerias. É focado o fortalecimento do Colegiado de Gestão que atua de forma direta na melhoria da Casa da Cultura, ficando responsável por um processo permanente de planejamento, monitoramento e avaliação (PMA), com a construção de instrumentos avaliativos. São realizadas reuniões a cada 15 (quinze) dias com o objetivo de criar um processo de monitoramento e avaliação com relatórios mensais da execução de cada projeto, além de encontros de monitoramento e avaliação ampliados a cada 3 (três) meses, que conta com a participação de toda a equipe de coordenação, dos profissionais, dos beneficiários, dos familiares e das lideranças.

O Desenvolvimento Institucional possui como foco:

- Consolidar a metodologia de planejamento, monitoramento, sistematização de experiência e captação de recursos, visando a melhoria na gestão das atividades organizacionais e maior eficiência na sistematização de resultados;
- Buscar fontes de financiamento para projetos enquadrados e aprovados na Lei Rouanet (Lei 8.213/1991);
- Estreitar laços com parceiros a partir de ações dos projetos;
- Manter parceiros plenamente informados sobre resultados alcançados e visibilidade conferida às suas marcas;
- Realizar balanços com produção de relatórios para apresentação de resultados.

Atividades que são realizadas cotidianamente:

- Realização de reuniões com coordenações e gerências;
- Produção de metodologia junto às equipes dos projetos para apresentação de resultados;

- Elaboração de relatórios dos projetos e envio a parceiros.

Indicadores de Resultados:

- Qualidade e cumprimento do prazo de entrega de relatórios aos parceiros;
- Número de parcerias renovadas;
- Número de parcerias firmadas para novos projetos;
- Grau de eficiência dos mecanismos de comunicação interna.

Resultados Esperados:

- Aumento na organização interna e na sistematização de informações intersetores;
- Aumento no número de convênios firmados e, conseqüentemente no número de atividades socioculturais realizadas;
- Eficiência e eficácia em 100% na entrega da prestação de contas (relatório de atividades) aos parceiros.

7.11 CONJECTURAS

Na década de 90 quando a Casa da Cultura surge, assim como seu primeiro patrocínio, os moldes de gerenciamento de projetos eram bem diferentes do modelo de gerenciamento adotado a partir do ano 2000.

Mas não foi uma mudança devido a escolha ou estratégia institucional, e sim uma imposição subjetiva do sistema. Não teve algum anúncio sobre o que estava por vir, mas, os cenários externos determinaram os internos.

Em seu início a Casa da Cultura tinha o objetivo de ser autossustentável e oferecia cursos com taxas simbólicas mensais de balé, jazz, violão, capoeira, entre outros. Mas, com essa metodologia não conseguiu ser autossustentável, o que levou a instituição buscar financiamentos, que foi alcançado através do patrocínio dos projetos da Casa que tinham como foco o trabalho com crianças e adolescentes da comunidade. De um lado, esses projetos representavam uma oportunidade para a sustentabilidade do trabalho da Casa da Cultura, sobretudo na política infanto-juvenil. De outro, o projeto implicou uma opção de priorização do tema da infância, na questão da assistência, recreação e educação, em relação ao tema da cultura. Isso porque, de fato, eram estas as atividades financiadas. Com esses patrocínios um corpo de funcionários foi profissionalizado e as atividades culturais foram vinculadas as atividades desenvolvidas com as crianças dos projetos.

O patrocinador financiava as ações da Casa. A Instituição descrevia através de um projeto todas as ações que iriam desenvolver ao longo do ano. E através de relatórios trimestrais, presença em atividades, reuniões e até balanços dos projetos, um representante do patrocinador acompanhava o projeto. Eles acompanhavam as ações de perto, e participavam diretamente dos avanços e dificuldades. A instituição prestava contas das atividades que desenvolviam ao longo do ano. Demonstravam os resultados, e elaboravam um novo projeto que a Casa pretendia executar, para continuação das atividades, com vistas à renovação do projeto.

Os editais de livre concorrência questionavam qual era o projeto que a instituição pretendia desenvolver e patrocinavam os vencedores. Com o passar dos anos, as mudanças das políticas culturais vieram, leis de incentivo fiscal, inúmeras exigências jurídicas, como a comprovação de capacidade técnica institucional, entre outras.

Hoje os patrocinadores se reúnem sim, para dizer como devem ser preenchidos os modelos de relatórios que são exigidos. Modelos esses que são disponibilizados on line, e grande parte das perguntas são objetivas, sem espaço para desenvolvimento de textos ou opiniões. Há encontros duradouros, de 2 a 3 dias, para explicar passo a passo, para que o patrocinado entenda o que exatamente necessitam que preencham. Todo desenvolvimento e resultado tem que estar divulgado como perfeito e sem dificuldades para garantir o patrocínio. Esses encontros são realizados no espaço pelo patrocinador, juntamente com tantas outras patrocinadas, que estão lá pelo mesmo objetivo: garantir seu patrocínio.

A partir do ano 2000, a Casa da Cultura sentiu a necessidade de contratar um profissional para fazer assessoria que tivesse competência em projetos. Pioneiramente contrata um Produtor Cultural formado pela UFF- Universidade Federal Fluminense, curso recente não só no Rio de Janeiro, como no Brasil, que se estenderia tanto para outras instituições, como os cursos técnicos em escolas e graduação e pós-graduação em universidades.

Existem poucas universidades ainda, mas, é um mercado em ascensão. No RJ temos as escolas técnicas que formam o técnico em produção cultural como a Escola Técnica Estadual Adolpho Bloch – ETEAB/FAETEC, as universidades federais UFF e IFRJ, e as particulares como a UCAM - Cândido Mendes e FGV- Fundação Getúlio Vargas que oferecem diferentes níveis de formação.

Em 2001, fruto de uma reflexão coletiva, a Casa da Cultura desenvolveu um grande projeto ligado à cultura. Em 2002, o projeto tem continuidade, mas conflitos internos

interrompem seu desenvolvimento. Mesmo assim, os frutos desse projeto permaneceram, e em 2003, o projeto foi retomado e reformulado.

A partir de 2005 a Casa me contratou recém-formada em Produção Cultural pelo IFRJ/Nilópolis para auxiliar na gestão dos projetos institucionais. E no fim desse mesmo ano a Instituição faz um planejamento estratégico onde é decidido criar a Coordenação de Desenvolvimento Institucional.

Nesse período é ampliado e fortalecido um cenário de ampla concorrência em enquadramento em leis de incentivo estaduais e federais, editais de livre concorrência de empresas públicas e privadas. É alastrado esse mecanismo de fomento cultural no Brasil, através da política econômica nacional que ganhou força.

7.11.1 A Casa da Cultura e a necessidade de profissionais qualificados para atuar no gerenciamento dos projetos

A Casa da Cultura é a primeira instituição a se tornar um ponto de cultura na Baixada Fluminense. Gerando assim, um leque de oportunidades, mas que exigia muito esforço para empreendê-lo. Demandando mais capacidade técnica. Era necessário saber administração e conhecimentos voltados ao gerenciamento cultural. Para tanto, o corpo técnico cultural para atuar no gerenciamento foi cada vez mais aumentando. De acordo com os projetos que iam sendo captados, mais profissionais que pudessem auxiliar nesse acompanhamento foram sendo contratados. Formou-se uma equipe composta, em sua maioria, por produtores culturais, e alguns profissionais de áreas complementares que pudessem auxiliar nesse gerenciamento como comunicadores sociais e assistentes sociais. Esses produtores precisavam ter entre outras habilidades, saber planejar e elaborar projetos, captar e administrar recursos, elaborar relatórios e avaliar projetos.

Até 2013 a Coord. de DI foi assumida por profissionais da área de Produção Cultural, sendo a partir daí até os dias de hoje, assumida por um Assistente Social.

Pudemos observar na vivência no interior da Instituição e, hoje, retornando para entrevistá-los que, as ações desenvolvidas por organizações sociais na área da cultura são em grande medida suscetíveis às mudanças do cenário nacional, no que se refere às prioridades e a disponibilidade de recursos financeiros para diversas temáticas e linhas de intervenção social e cultural. A seguir será apresentado alguns aspectos gerenciais observados nas entrevistas e nos documentos analisados.

7.12 OBJETIVOS IDENTIFICADOS NO DI QUANTO AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

- Gerar sintonia entre os diversos em execução conferindo mais eficiência e qualidade ao seu gerenciamento;
- Mensurar objetivamente o cumprimento de metas e o alcance dos objetivos permitindo melhor leitura sobre os resultados alcançados pela instituição;
- Promover a plena integração entre a execução das atividades, execução de recursos e transmissão de informações a parceiros;
- Gerar maior comprometimento dos coordenadores com os projetos sobre sua coordenação incentivando sua holística sobre o desenvolvimento do mesmo.

7.13 MECANISMOS DE GESTÃO IDENTIFICADOS NA INSTITUIÇÃO

- Reuniões de gestão ampliada para melhor gerenciamento dos projetos;
- Planejamento Institucional para decidir procedimentos dos projetos;
- Balanços das Atividades desenvolvidas pelos projetos.

7.14 MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS UTILIZADO PELA CASA DA CULTURA:

No modelo PMI conforme descrito no item 4.3 deste estudo encontra-se como processos do gerenciamento de projetos os seguintes grupos:

- 1 - Grupo de processos de Iniciação
- 2 - Grupo de processos de Planejamento
- 3 - Grupo de processos de Execução
- 4 - Grupo de processos de Monitoramento e Controle
- 5 - Grupo de processos de encerramento

Agora veja abaixo a comparação em como os processos do gerenciamento de projetos da Casa da Cultura é realizado:

- 1 - Início
- 2 - Planejamento
- 3 - Execução
- 4 - Monitoramento e Avaliação de Resultados
- 5 – Encerramento e Prestação de Contas

Eis abaixo a descrição de cada etapa do processo:

1. Início

- Proposta do projeto;
- Elaboração do projeto;
- Captação de recursos para o projeto;
- Autorização formal para início do projeto.

2. Planejamento

- Contato e compreensão clara do problema
- Etapa que permite perceber as possíveis parcerias a serem feitas;
- Pesquisa e levantamento de dados;
- Planejar o que vai fazer;
- Estabelecimento de objetivos;
- Definição dos resultados do projetos;
- Definição das atividades;
- Organização do orçamento.

3. Execução

- O desenvolvimento das atividades previstas;
- A utilização e gestão dos recursos;
- Gestão de equipe;
- Gestão de serviços;
- Gestão da parceria;
- O monitoramento e avaliação contínua.

4. Monitoramento e Avaliação de Resultados

- Verificação das mudanças geradas pelo projeto;
- O momento de responder sobre o impacto e efeitos do projeto;
- A definição tanto dos indicadores como dos meios de verificação ganham um sentido especial no momento da avaliação;
- Produção de informações qualificadas sobre a gestão de recursos e atividades;

- Comunicação de resultados a equipe e financiadores;
- 5. Encerramento e Prestação de Contas
- Nunca deixar vencer prazos fixados;
- Ser transparente na prestação de contas;
- Relatórios de retornos de mídia;
- Enviar subprodutos gerados.

Como se pode observar, o processo do gerenciamento da Casa da Cultura é a adaptação do modelo proposto pelo PMI, adotado pelas mais diversas instituições do mundo.

Modelo ilustrado de gerenciamento de projetos seguido pela Casa da Cultura



Figura 22 Modelo Trevo
Fonte: Gestão: Concepções e tendências contemporâneas

O modelo trevo⁴ sugere a qualificação da gestão organizacional tendo como referência o equilíbrio de 4 pólos. Este modelo pode ser adaptado a realidade de projetos a fim de promover a interação de suas partes com mais eficiência. E é o que a instituição utiliza ao longo de sua existência. O coordenador do projeto encontra-se no centro do esquema.

Sociedade – Público beneficiado (crianças, adolescentes, adultos, jovens, mulheres). É preciso conhecê-los profundamente.

Serviços – Atividades, serviços eventos oferecidos pelo projeto. É por meio deles que a entidade produz resultado.

Recursos – Instalações para a realização das atividades, equipamentos e dinheiro. É preciso controlar o uso de recursos, além de ir em busca do que ainda não se dispõem.

Pessoas – Estão os talentos, a criatividade, o potencial, a experiência, o conhecimento, mas também os conflitos, as relações, o clima entre as pessoas, e as disputas de poder.

⁴ Modelo de Gestão Social comum nas ONG's – Organizações Não Governamentais.

7.15 MECANISMO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA CASA DA CULTURA

O Ciclo de Vida dos projetos da Casa da Cultura

No modelo PMI conforme descrito no item 4.1 deste estudo o ciclo de vida de um projeto define o começo, o meio e o término do projeto, estabelecendo qual a atividade deve ser realizada em cada fase e quem deve estar envolvido. Essas fases são divididas em inicial, intermediária e final.

Agora veja abaixo como se dá o ciclo de vida dos projetos da Casa da Cultura:

- Procedimentos Iniciais - Abertura do Projeto

É definido um coordenador para cada projeto em execução de acordo com sua área temática;

O coordenador de área e o assessor de finanças recebe uma cópia do projeto sob seus cuidados acompanhada do orçamento, um modelo para elaboração de relatórios e uma planilha de mensuração de resultados.

A equipe de execução é organizada e se necessário contratado junto ao Recursos Humanos (RH);

Os coordenadores de projeto e suas equipes recebem no início de cada ano um calendário de gestão prazos para envio de relatórios, datas e horários de reuniões de gestão ampliada, reuniões de balanço trimestral, entre outros.

Instrumentos:

Reuniões com coordenadores e assessoria de finanças;

Calendário de gestão;

Cópia do projeto;

Orçamento;

Modelo de relatório de atividades;

Modelo de relatório de prestação de contas;

Planilha de mensuração de resultados.

- Procedimentos Intermediários – Desenvolvimento do Projeto

Os objetivos do projeto são discutidos entre coordenador e equipe de trabalho para fins de incorporação e direcionamento da atuação;

É realizado um plano operacional para o projeto coerente ao planejamento anual de atividades institucionais, o que gera um cronograma de atividades do projeto;

O coordenador realiza quinzenalmente reuniões de equipe as quais poderão ter focos variados: planejamento e decisões operacionais, avaliação. Tentando responder a questionamentos como: Da forma como está sendo realizado, o projeto atingirá seus objetivos? Que modificações estão sendo solicitadas pelos participantes? O projeto está conforme o cronograma? O consumo de recursos está conforme o previsto? Que ações devem ser tomadas para assegurar que o projeto atinja os resultados?

Os coordenadores de projeto produzem um relatório mensal com informações quantitativas e qualitativas sobre os resultados alcançados mediante um modelo fornecido pela coordenação de Desenvolvimento Institucional;

Os coordenadores e assessor de finanças produzem relatórios na periodicidade e modelo fornecido pelo financiador.

Atua-se para o fortalecimento da relação com o financiador sondando possibilidades de renovação para o projeto.

Instrumentos:

Cronograma de Atividades do Projeto (sintonia com cronograma geral);

Reuniões de Equipe;

Relatórios mensais/Relatórios trimestrais;

Relatórios periódicos para os financiadores.

- Procedimentos Finais - Encerramento do Projeto

O projeto é avaliado como um todo. A avaliação serve para se obter conhecimento sobre o problema inicial, os processos utilizados, os recursos e a gestão realizada.

O coordenador e o assessor de finanças ao final do projeto elaboram os relatórios finais de atividades e de prestação de contas;

Organizam-se os arquivos de documentos do projeto para futuras consultas: clippings/arquivo visual (assessoria de comunicação), cópias do projeto, cópias dos relatórios de atividades e prestação de contas, e-mails, ofícios recebidos e contatos dos parceiros e financiadores;

É liberada a equipe do projeto.

Instrumentos

Relatórios financeiros de prestação de contas;

Relatórios de atividades;

Arquivo geral do projeto.

Como se pode observar, o ciclo de vida da Casa da Cultura é o mesmo proposto pelo PMI, adotado pelas mais diversas instituições do mundo. As fases são as mesmas: Inicial, Intermediária e Final e o desenvolvimento adotados são baseados de encontro ao PMI, como verifica-se na descrição dos procedimentos adotados pela Casa e pela sequencia típica de fases no ciclo de vida de um projeto ilustrado pela figura 4.1.

7.16 MECANISMOS E AÇÕES NO GERENCIAMENTO DOS PROJETOS INSTITUCIONAIS:

7.16.1 Concepção e Elaboração de Projetos

Os projetos são elaborados tendo como referência os objetivos estratégicos da instituição;

Os projetos são concebidos e idealizados em conjunto pela área de desenvolvimento institucional e pelas coordenações/equipe das demais áreas temáticas;

Os projetos são elaborados pela área de desenvolvimento institucional estando a área temática relativa ao projeto disponível para contribuir com pesquisa, estabelecimento de metas, elaboração de conteúdos programáticos, metodologia entre outros;

Antes que os projetos sejam enviados para as fontes de financiamentos previstas, os orçamentos construídos deverão ser analisados pela assessoria financeira a fim de que não haja distorção nos cálculos de encargos relativos ao RH;

Todas as atividades da Casa possuem um projeto elaborado para captação de recursos específicos;

A área de D.I é responsável por manter este banco de projeto atualizado e disponível para responder a solicitações/oportunidades.

7.16.2 Captação de Recursos

O desenvolvimento de estratégias de captação de recursos é atribuição da Coordenação Geral Executiva em parceria com área de Desenvolvimento Institucional.

A Coordenação de DI elaborar o plano de captação de recursos para cada ano seguindo as diretrizes definidas no planejamento estratégico.

É atribuição da área o planejamento da renovação das fontes de financiamento das atividades e projetos em execução.

Os principais focos para captação de recursos institucionais são: Iniciativa Privada, fundos públicos e programas governamentais.

7.16.3 Gestão de projetos

É definido um coordenador para cada projeto em execução de acordo com sua área temática;

Cada coordenador recebe uma cópia do projeto que coordena;

Os objetivos do projeto são discutidos entre equipe de trabalho para fins de incorporação e direcionamento da atuação;

É realizado um plano operacional para o projeto coerente ao planejamento anual de atividades institucionais;

Os coordenadores de projeto produzem um relatório mensal com informações quantitativas e qualitativas sobre os resultados alcançados mediante um modelo fornecido pela coordenação de Desenvolvimento Institucional;

A área de Desenvolvimento institucional fornece instrumentos de monitoramento e registro de ações a fim de que sejam aplicados por cada coordenador de projeto no monitoramento dos projetos em execução;

Os coordenadores de projeto e suas equipes recebem no início de cada ano um calendário de gestão contendo datas e horários de reuniões de gestão ampliada, reuniões de balanço trimestral entre outros;

7.16.4 Gestão Ampliada

As reuniões de Gestão Ampliada são concebidas pelos coordenadores gerais e planejadas pela coordenação de D.I. e conduzidas por cada um dos coordenadores em forma de rodízio. Estes encontros são quinzenais, direcionadas para cada coordenador de ação/equipe.

7.16.5 Gestão de Parcerias

A área de DI é responsável pela prática de ações de fidelização das parcerias. Cada parceiro independentemente de suas solicitações recebe:

1. Uma cópia do relatório geral das atividades evidenciando os resultados obtidos pela instituição durante o ano;

2. Convite formal para participação em evento de parceiros e apoiadores da instituição.

7.17 DIAGNÓSTICO E PROGNÓSTICO

7.17.1 Diagnóstico:

- **Projetos**

Desde os primórdios da existência e até hoje, no mundo moderno, pessoas se relacionam em todos os aspectos da vida através de negociações e acordos. A todo tempo negociam no trabalho, com os amigos e até nos relacionamentos. Para cada tipo de negociação existe uma ferramenta específica, um meio pelo qual as partes negociantes conseguem estabelecer seus objetivos, fazer concessões, e sair satisfeitas. Daí surge a importância das relações institucionais das organizações na atualidade. Estas relações são atmosfera de negociação que podem compartilhar com inúmeras instâncias sociais: órgão governamentais, ONG, setores privados, fundações, embaixadas, associação de moradores e comunidade local. Como ferramenta de negócio a Casa trabalha a execução de projetos comuns. Projetos estes que afirmam a identidade institucional, seus valores, mas que também dialogam com o diferente e que o fazem crescer ideologicamente, intelectualmente, financeiramente e institucionalmente.

7.17.2 Estrutura da Casa da Cultura para executar a gestão de seus projetos

Na Casa da Cultura ficou notória a necessidade de se criar as condições para o gerenciamento de projetos, tanto para o surgimento de novos projetos, quanto para garantir o bom andamento dos executados. Podem-se identificar alguns elementos propícios que existem na instituição:

1. Um setor destinado ao gerenciamento de projetos;
2. Equipamentos e materiais necessários;
3. Profissionais para cobrir demandas de elaboração, produção e coordenação;
4. Arquivo e organização dos projetos expedidos e recebidos;
5. Busca contínua para o desenvolvimento das ações dos projetos.

- Patrocínio

Um dos fortes conceitos dentro da Casa da Cultura é o de responsabilidade social. Este traduz o compromisso que a instituição possui com a qualidade de vida das pessoas pertencentes à comunidade. O patrocínio de projetos na Casa pode ser de cunho cultural, social, de preservação do meio ambiente, ter diversas ações unidas, entre outros. Esta relação entre patrocinador e projeto patrocinado é compensatória nas duas dimensões: A primeira porque promove benefícios concretos ao público-alvo identificado e a segunda porque vincula a empresa patrocinadora à comunidade e a causa social. Promove sua imagem associando-a às iniciativas de definidas como de qualidade. Cabe registrar aqui que a cultura é um direito básico para o exercício da cidadania e como tal sua promoção e financiamento devem ser um compromisso do estado. Esta responsabilidade não deve ser transferida para o setor privado.

- Parcerias

A Casa da Cultura entende como parceria a relação entre partes que perduram além do tempo de duração de em um projeto. Muitas vezes são valores ideológicos os que primeiro aproximam grupos parceiros e, posteriormente, se concretizam com projetos de objetivos comuns. Seu caráter pode ser financeiro ou não financeiro e o estabelecimento de parcerias é que consolidam e fortalecem a imagem institucional, por isso os dirigentes da Casa percebem ser fundamental firmar as antigas e buscar novas parcerias.

- Apoio

O apoio na Casa da Cultura ocorre de acordo com atividades fins e seu caráter pode ser financeiro e ou institucional. Nem sempre ocorre pelo fluxo de dinheiro, pode ser pela cessão de materiais, empréstimos de equipamentos, divulgação de eventos, tendo em contrapartida a promoção de marcas.

- Fundos Públicos

Recursos a Fundo Perdido – Recursos sobre os quais não incidem custos financeiros nem retorno do recurso ao financiador, mas apenas a prestação de contas.

Recursos Disponíveis como Incentivos Fiscais a financiadores Privados – São os recursos que o governo disponibiliza na forma de dedução de impostos pelo financiador de projetos ou pelo contribuinte de fundos de financiamento de projetos. Como a Lei Federal de Incentivo à Cultura nº 8313/91 e A Lei Estadual de Incentivo à Cultura.

Recursos disponíveis para a Apresentação de Projetos – São recursos investidos para a demanda espontânea. Dependem das organizações desenvolverem e apresentar projetos. Estas ofertas estão relacionadas a políticas ou programas de governo.

- **Embaixadas e Fundações**

Órgãos de governos estrangeiros e Instituições privadas que concedem no âmbito da cooperação técnica e financeira, o financiamento de projetos de pequeno e médio porte das áreas sociais, meio ambiente, direitos humanos e cultura.

7.17.3 Benefícios alcançados pela metodologia de gestão da instituição: A Casa da Cultura e a cidadania cultural

A Casa da Cultura entende a importância da cultura na vida do homem como um direito fundamental ao pleno exercício da cidadania, tal qual o direito à educação, a saúde, à alimentação, enfim, como parte integrante de sua vida social. Isto porque a manifestação cultural artística através de suas inúmeras linguagens é o instrumento pelo qual o homem se descobre e se reconstrói criando para si novos símbolos, valores que concretamente afetam sua visão de mundo e suas outras práticas culturais. Para tanto, identifica-se que a Casa da Cultura alcança alguns princípios fundamentais para o processo de vivência relacionados à Cidadania Cultural. São eles:

- **Direito de criar e produzir**

Garantir apropriação de linguagens artísticas como novo meio de expressão, buscando sempre o desenvolvimento criativo, crítico e interpessoal com os grupos envolvidos. O trabalho de criação da arte não limita ao dom, ou habilidade de alguns privilegiados, mas ao aprendizado das técnicas fundamentais para a sua realização acessível nas melhores condições que são físicas, materiais, locais e de acompanhamento profissional.

- **Direito de participar das decisões culturais**

A participação no planejamento das ações são pontos fundamentais de uma ação cultural, pois, esta se especifica quando há um processo, ainda que desgastante, de construção coletiva. Rever conceitos, adaptar-se a novas situações, abrir-se para dialogar com o diferente, são partes do processo de autonomia e protagonismos que a Casa fomenta no público com o

qual atua. Ter direito de participar e decidir reforça cada vez mais a ideia de que todos são capazes de escolher o melhor, quando são oferecidas as alternativas.

- **Direito de Inventar novos meios e fruir em liberdade**

O conceito de cultura com o qual a Casa atua está em direção oposta ao conceito de cultura de massas. A simples reprodução de imagens e valores expressados pelos veículos de comunicação dominantes, não permitem a livre criação de novos meios de manifestação artística. Sendo assim, acredita-se que as invenções de novas expressões são consequências de um verdadeiro experimentar criativo, fruto da junção das condições necessárias, ainda inexploradas.

- **Direito de Experimentar usufruir de bens culturais:**

Conhecer e usufruir bens culturais são indispensáveis no processo de formação do caráter dos indivíduos.

Posturas institucionais identificadas no gerenciamento organizacional

Gerenciamento Organizacional
Interesses institucionais coletivos, comuns a todos/as. Os objetivos são organizacionais.
Enfrenta literalmente as situações no intuito de solucioná-las.
Respeita e segue as normas e os procedimentos definidos.
Age com postura profissional, ética e comprometimento, sua doação é plena.
Busca motivação em novos desafios que visam superar as condições atuais
Reconhece sua liderança e interage bem, se ela apresenta.
É verdadeiro, constrói relações mais duradouras.
Constrói conjuntamente, relação é ganha x ganha.
Age claramente, comunica mudanças.

Aspectos positivos preservados ao longo da história do Gerenciamento de Projetos:

Aspectos Positivos Preservados
História Institucional e de Pessoas
Luta por Direitos
Atuação Regional

7.17.4 Prognóstico

A necessidade de profissionalização do corpo técnico e aplicação de técnicas do campo da gestão organizacional como planejamento e a gestão participativa são ações que visam responder a complexidade que a Casa da Cultura alcançou ao longo de sua atuação e presentes como fundamentos em qualquer organização bem sucedida na era contemporânea.

A criação da Coordenação de Desenvolvimento Institucional é uma expressão do sentido organizativo que a instituição pretende. Sua atuação visa o fortalecimento da identidade institucional mediante a criação de mecanismos de gestão que respondam aos desafios de uma instituição que não vive do lucro, não possui capital próprio, e que depende imensamente das pessoas que atuam nela para continuar descobrindo ideias criativas para sua sustentabilidade.

- **O Desenvolvimento Institucional na Casa da Cultura**

A Coordenação de Desenvolvimento Institucional na Casa da Cultura se apresenta como o órgão que possibilita o debate na construção das estratégias e, ao mesmo tempo, é o núcleo voltado para a sustentabilidade da organização, mediante práticas qualificadas de gestão. O planejamento, a dinamização de processos intersetoriais e a mobilização de recursos constituem a base de sua atuação focada na geração de resultados. Soma-se a isto a efetivação de parcerias que visa promover entre diferentes atores sociais a maior capacidade de transformar a sociedade.

Atualmente esta área possui 4 linhas de atuação:

1. Marketing e Captação de Recursos

Seu foco é a sustentabilidade institucional mediante a flexibilização, diversificação e ampliação de suas fontes de financiamento. Através da aplicação de diferentes conceitos de marketing estão sendo implementadas estratégias focadas em públicos distintos, cujas mensagens e produtos visam ampliar a visibilidade da organização e captar novos volumes de recursos. Dentre as principais ações ressaltamos os projetos enviados para as diferentes fontes de financiamento, eventos, produtos, doações e serviços.

2. Comunicação Institucional

Tem o intuito contribuir externamente com a construção de imagem institucional como a maior ONG que atua na Baixada para a transformação social do país, transparente e de grande credibilidade. No âmbito interno dinamiza processos de integração entre as áreas

de atuação e de visa transmitir aos seus funcionários da instituição a missão e os valores incorporados que precisam ser incorporados cotidianamente.

- Comunicação Interna

Funcionários, colaboradores e voluntários constituem o seu foco e seu objetivo é implementar processos internos que promovam os valores da organização e a integração entre suas áreas de atuação.

- Comunicação Externa

Mídias eletrônicas e impressas que fortalecem a imagem da organização junto aos seus diferentes públicos de interesse: possíveis: beneficiários, parceiros públicos e privados, doadores e imprensa.

3. Mecanismos de Gestão

Observamos que no funcionamento da Casa da Cultura da Baixada Fluminense, encontramos três aspectos distintos de gestão:

- Gestão de Projetos - acompanhamento dos projetos em execução, comprometimento da equipe com os objetivos propostos e mensuração dos resultados obtidos mediante instrumentos de registro que contribuam para a elaboração de relatórios periódicos. Resolução de problemas operacionais. Cada projeto precisa ser visto e gerenciado de forma holística.

- Gestão de Parcerias – tem como base o conceito de fidelização. Parceiros são agentes cooperadores com interesses particulares, que precisam ser respondidos a fim de que haja um bom relacionamento entre as partes. As exigências precisam ser sempre negociadas, as mudanças no projeto e equipes comunicadas, e uma base de dados sobre a instituição parceira, seu técnico responsável deve ser mantida de forma atualizada e todas as pendências precisam ser resolvidas de forma eficiente. A instituição são as pessoas que a representam. É preciso estreitar laços com os profissionais, convida-los para eventos, enviar informações periódicas sobre a importância de seu apoio e também presentear como forma de gratidão.

- Gestão Ampliada – encontro cujos participantes são representantes de todas as áreas de atuação institucionais. Nestas ocasiões são compreendidos valores e posicionamentos da organização diante de questões relativas ao seu próprio desenvolvimento, como também ao de

seu público beneficiário. É um espaço para a tomada de pequenas decisões de interesse do grupo.

4. Planejamento e Avaliação

Processos metodológicos que tem como princípio a participação de representantes de todas as áreas para monitorar, mensurar os resultados gerados pela instituição e projetar seu futuro. Na Casa da Cultura cada área tem a responsabilidade de relatar seus resultados mensalmente com o intuito de alimentar os balanços trimestrais e o balanço social anual. No caso concreto, essas informações alimentam o planejamento estratégico, que é realizado de 5 em 5 anos, o planejamento anual e alimentam as informações dos balanços trimestrais.

Esses instrumentos são assim definidos pela literatura específica:

- Planejamento Estratégico - ocorre a fim de definir as diretrizes organizacionais em médio prazo considerando sua atuação político ideológica na sociedade.
- O planejamento anual - ocorre entre o período de outubro/novembro de cada ano entre as coordenações e seus assistentes a fim de que sejam elencadas as prioridades para a elaboração do plano de trabalho para o período seguinte tendo como referência o planejamento estratégico.
- Balanços trimestrais/ quadrimestrais – Momento de avaliação as ações implementadas e tendo como base a análise dos resultados gerados segundo objetivos e estratégias para o seu alcance. É um momento de troca e integração entre todas áreas institucionais para o compartilhar das diferentes experiências. Os coordenadores e equipes produzem um relatório e expõem em plenária as principais dificuldades, resultados alcançados e não alcançados e juntos são pensadas maneiras de reformular estratégias e corrigir a metodologia empregada, a fim de cumprir o que foi planejado.

7.18 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE CASO

A Casa da Cultura ao longo de sua trajetória de mais de 24 anos acumulou experiência no campo da luta por direitos e na busca por cidadania mediante canais de intervenção no cenário local e regional e na mobilização de diferentes públicos para a cultura política:

movimentos sociais, famílias e grupos culturais. Consolidou-se experiente no gerenciamento de projetos para diferentes fontes de patrocínio, mecanismos de gestão e prestação de contas.

Em uma região como a Baixada Fluminense de rosto negro e nordestino, de tradição clientelista, e de imensa violação dos benefícios sociais fundamentais para uma vida com dignidade, a Casa tem desempenhado um papel singular no estímulo à formação de uma nova visão sobre o mundo, o país e, sobretudo, sobre as vidas dos moradores.

O que antes era conhecido como barracão cultural, transformou-se em Casa da Cultura. Sua dinâmica interna por muito tempo mantida por uma relação de simbiose com os movimentos sociais durante as décadas de 1980 e 1990, amadureceu a dimensão de uma organização privada, porém de interesses públicos.

Hoje ela parece estar passando por uma fase de transformação. Sua cabeça muda, seus interesses amadurecem, seu corpo torna-se mais apropriado para a maturidade. E, é claro, é a época de enfrentar novos desafios, medos e incertezas de um futuro mais adulto, mas também da descoberta de novas oportunidades. A Casa que no cenário atual encontra-se com dificuldade de patrocínio para os projetos socioculturais e artístico-culturais tem prestado assessorias em parcerias com outras instâncias, de ação mais sociais do que culturais. Mas tem buscado soluções para manter-se em suas diretrizes e missão.

A Casa possui seus produtos e linhas desde sua existência. Mas nem sempre é possível garantir sua permanência. A instituição se vê obrigada a verificar em que os patrocinadores estão investindo, quais as políticas de investimento vigentes e adequar suas atividades ao esperado. Senão, não sobrevivem.

Na mesma medida que a Casa busca enrijecer seu posicionamento ideológico para mudança da sociedade, seus participantes percebem a necessidade de consolidar o seu caráter quanto instituição, diferenciando-se de um movimento social. Percebem que enquanto organização torna-se necessário haver processos internos de integração de suas áreas de atuação, metodologias eficazes para troca de experiências e realimentação das próprias práticas e foco na geração de resultados para a ampliação de seus financiamentos e mensuração de seu impacto social.

A necessidade de avaliar os resultados alcançados em sua trajetória e em seus inúmeros projetos desenvolvidos fez a Casa da Cultura da Baixada desencadear uma estrutura organizacional que possibilitasse dar suporte às estratégias delineadas, definir papéis e responsabilidades e incorporar o planejamento como processo sistemático e participativo, na perspectiva de uma gestão democrática, esperando contribuir de forma efetiva para o

crescimento da Casa da Cultura visando melhorar os resultados institucionais que podem gerar ampliação e fortalecimento de suas parcerias.

Eis algumas imagens da Casa da Cultura:



Figura 23 Fachada da Casa da Cultura
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



Figura 24 Apresentação de beneficiárias
(Palco da Casa da Cultura – Período posterior a 2000.)
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura

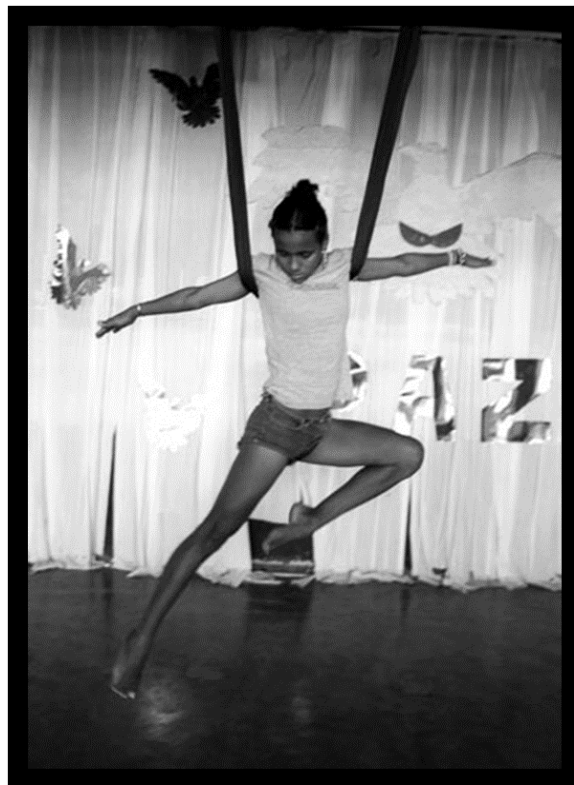
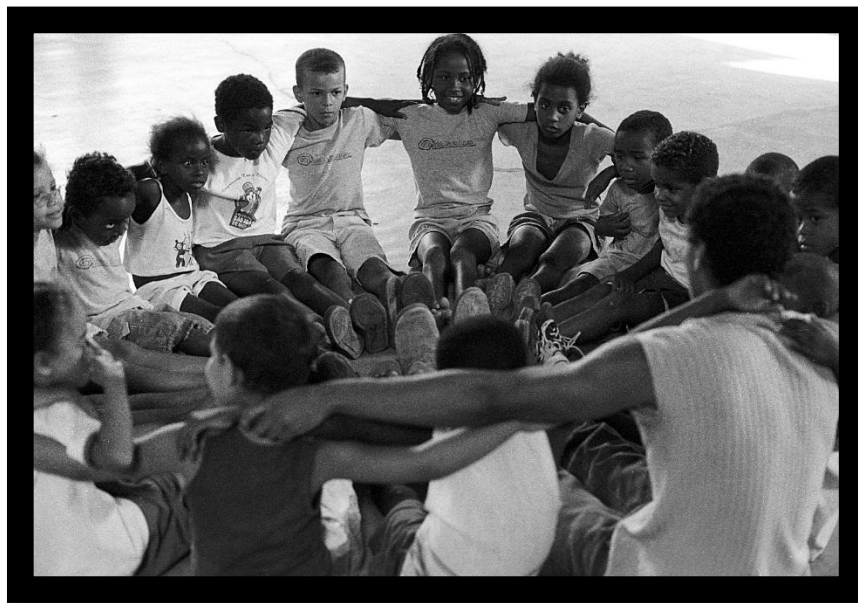


Figura 25 Apresentação de beneficiária
(Palco da Casa da Cultura – Década de 90.)
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



**Figura 26 Beneficiários (as) em oficina cultural
(Quadra da Casa da Cultura – Período posterior a 2000.)
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura**



**Figura 27 Beneficiários (as) em oficina cultural
(Quadra da Casa da Cultura – Década de 90.)
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura**



Figura 28 Beneficiários (as) em apresentação de espetáculo
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



Figura 29 Oficineiros (as) e Beneficiários (as) em oficina cultural
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



Figura 30 Oficineiros e Beneficiários (as) em oficina cultural
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



Figura 31 Beneficiários em apresentação de espetáculo
Fonte: Arquivo da Casa da Cultura



**Figura 32 Equipe de Desenvolvimento Institucional constituída em 2010
(Todos com formação em Produção Cultural pelo IFRJ)
Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora**

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de projetos é irrefragável. Ao longo da história da humanidade tem se mostrado presente e em tempos atuais com o cenário cada vez mais interconectado a tendência é o crescimento. Logo, as instituições culturais precisam estar atentas para competirem no mercado atual. A área artístico-cultural é de muita competitividade. O financiamento cultural é alcançado em sua maioria por instituições com seus projetos representativos que concorrem com outras instituições e projetos. Por isso precisam estar preparadas para enfrentar esse mercado, que não sabemos se o ideal, mas o vigente.

A Baixada Fluminense é uma região castigada pela violação de direitos fundamentais, tornando-se essencial construir coletivamente uma realidade onde a vivência dos direitos humanos e o exercício da cidadania seja um fato reconhecido como dever de todos. Conforme o artigo 4º do Estatuto da Criança e do Adolescente que descreve:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e convivência familiar comunitária”. (Artigo 4º Estatuto da Criança e do Adolescente).

A Baixada Fluminense é integrada por treze municípios - Duque de Caxias, São João de Meriti, Nova Iguaçu, Nilópolis, Belford Roxo, Queimados, Japeri, Magé, Itaguaí, Mesquita, Guapimirim, Paracambi e Seropédica. A Baixada Fluminense faz parte da Região Metropolitana do Rio de Janeiro, compondo o que pode ser chamado de periferia consolidada, ou seja, parte da periferia que tem um processo de ocupação já mais antigo e que tende a estabilizar seu crescimento demográfico. Seu processo de urbanização teve início na década de 40, com a transformação de áreas agrícolas ou glebas sem utilização econômica em loteamentos urbanos. Essa transformação foi viabilizada, por um lado, pela dinâmica de desenvolvimento econômico e industrial que atraiu fortes contingentes de migrantes para a antiga capital federal, por outro lado, pela abertura de rodovias que ampliaram as condições de acessibilidade a essa região.

Na Baixada encontra-se grandes concentrações de pobreza e baixos índices de qualidade de vida. A cidadania é cotidianamente violentada pelo poder político e econômico, que não conseguem garantir o acesso da população aos serviços públicos e aos bens necessários a uma vida digna. Tornando a arte-cultura como um privilégio, não como um

direito. Essa área possui enorme contradição: há dezenas de grupos e artistas realizando suas ações culturais sozinho ou redes, mas sem apoio do poder público. E, por outro, encontramos uma ausência quase completa de equipamentos culturais, como bibliotecas, salas de vídeo, espaços culturais e de lazer, teatro, cinema. Mais do que simples consumidor de cultura, torna-se fundamental criar as condições para que a população se aproprie das linguagens culturais como fonte de expressão, solidariedade, autoestima e reflexão sobre os problemas existentes.

Entre os problemas que caracterizam os treze municípios que a compõem estão a mercantilização da cultura; pouco investimento público nas áreas sociais e culturais; déficit habitacional e uma crescente população de rua; serviços de educação, saúde e transportes deficientes; meio ambiente degradado, com rios transformados em depósitos de lixo e esgoto; enchentes e desmoronamentos a cada período de chuvas de verão; ausência de coleta regular de lixo e de canalização de esgotos que acentua o quadro de degradação ambiental; abastecimento de água potável deficiente para muitas cidades de sua periferia; redução do mercado formal de trabalho e grande violência urbana.

A Baixada apresenta-se com ilustração da exclusão social, violência, degradação de laços de sociabilidade e dificuldade de acesso a direitos fundamentais, como o acesso a arte-cultura. A grande maioria da sua população é pobre e jovem. Os projetos socioculturais administrados por instituições com objetivos análogos a Casa da Cultura fortalecem o fato da cultura e a arte ser um direito social fundamental para o exercício da vida cidadã, e também porque através de ações e atividades que envolvem a utilização do lúdico, podem permitir a invenção de diferentes formas de educação, de produção de conhecimento, e de formação de valores, necessárias para o processo de construção de identidades coletivas e individuais auto estimadas, ainda que num contexto de desigualdades sociais.

Mais do que despertar a população para habilidades artísticas, esses projetos estimulam a dinâmica de transformação da sociedade. A ausência de projetos culturais que valorizem os artistas locais, que pense a cultura como fator essencial e que fomentem o desenvolvimento crítico, artístico e criativo da população, demonstram a necessidade de projetos como a Casa da Cultura atua e também sua viabilidade, já que a população da Baixada Fluminense, assim como as regiões periféricas, com condições similares a da região está ávida por conhecimento, arte, cultura e cidadania. Logo, esses projetos apresentam-se como uma estratégia de fomento cultural e o combate ao subdesenvolvimento sócio local.

A educação pela arte e pela cultura tem um papel primordial na formação da cidadania no contexto social em que vivemos, marcado pelo individualismo exacerbado, pela ausência de alteridade e perspectiva histórica na compreensão do mundo, e crescente violência. Nesse contexto, é a população o maior prejudicado por sofrerem diversas agressões tais como a perda da infância, da identidade, da autoestima e da perspectiva de futuro, levando-as a situações de risco que muitas vezes induzem-nas à marginalidade social. Além disso, a própria sociedade e a grande mídia desenvolvem uma visão estereotipada da população em situação de risco que reforça o estigma e a baixa estima, dificultando sua inserção social.

Para alcançar os resultados esperados dos projetos artístico-culturais é necessário diversos elementos como o gerenciamento com a metodologia segmentada para a gestão de projetos, definida e implementada, conhecimento, habilidades e atitudes da equipe de projetos e estar antenado ao mercado atual.

Portanto, os conhecimentos em Gerenciamento de Projetos como, por exemplo, os baseados nas diretrizes PMI são valiosos e servem como ferramentas essenciais para nortear os profissionais que estarão envolvidos na execução dos projetos artístico-culturais. As metodologias de gerenciamento para projetos, como as ferramentas descritas no PMBOK, trazem eficácia na execução com vistas a garantir que seus resultados sejam positivos e que alcance sua finalidade. E devem ser somado a esses, a atenção especial para as características inerentes à área cultural.

As ferramentas metodológicas não são obrigatórias, mas, conforme apresentamos são coerentes e aplicáveis aos projetos culturais. As instituições culturais que se propõem a sobreviver nesta realidade onde o profissionalismo se apresenta como um modelo a ser perseguido pelos financiadores há necessidade de se investir cada vez mais em produtores, gestores culturais e demais profissionais qualificados para o gerenciamento de projetos culturais.

Cada projeto é singular, as metodologias de gestão de projetos variam de acordo com as ações e as necessidades, então deve-se adotar um modelo adequado ao seu desenvolvimento. Todo projeto deve ter início, fim e objetivos bem definidos, com mecanismos que permitam saber se estes serão alcançados. Os projetos bem executados proporcionam sucesso para as instituições culturais que adotam as metodologias e maior retorno aos patrocinadores, ocasionando conseqüentemente em maiores possibilidades de continuidade das parcerias.

Mas será que os modelos de gestão de projetos existentes no mercado global atual se aplicam a todas as instituições culturais, como são impostos, pelos próprios patrocinadores? Esses financiadores são obrigados a seguir o modelo para estar em consonância com os moldes atuais e obrigam que o ciclo seja repetido para os patrocinados, a fim de que tenham as respostas esperadas por seus parceiros e afins. Mas será que instituições, como por exemplo, as ONG's de cunho cultural estão preparadas para este tipo de condição? E mais, será que há realmente eficácia nesses modelos pré-estabelecidos para este tipo de instituição? Será que é a melhor metodologia para o atendimento aos beneficiários (as) pelos projetos?

De uma coisa se sabe, essas instituições se obrigam a se encaixar tanto nos modelos estabelecidos, quanto se moldam de acordo com o perfil que está se buscando para serem patrocinadas. Só essas instituições são capazes de conseguir patrocínios e executar os seus projetos. As que estão fora do perfil do mercado cultural, ou se moldam, ou não conseguem seu espaço. Diante este cenário pode-se concluir que é possível uma gestão democrática no que tange os projetos culturais?

No estudo de caso apresentado, o corpo institucional da Casa da Cultura afirma que possui uma gestão democrática em seus projetos. Embora as exigências dos patrocinadores restrinjam como as ações devem ser desenvolvidas, muitas das vezes, não permitindo que a Instituição atue como almejado. Novos investimentos de pesquisa poderão responder mais amplamente acerca da possibilidade da gestão democrática dos projetos culturais em geral.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Isabel. *Desenvolvimento do Projeto Cultural*, 2015. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/marcondesneto/gesto-de-projetos-culturais-da-ideia-ao>>. Acesso em 12 de março de 2015.

BARDINE, Renan. *História do Capitalismo*, 2015. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/historia/historia-do-capitalismo>>. Acesso em 13 de Junho de 2015.

BENEDICT, R. *O Crisântemo e a Espada*. São Paulo: Perspectiva, 1972.

BRANT, Leonardo. *Mercado Cultural*. São Paulo: Escrituras/Instituto Pensarte, 2004.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL, *Estatuto da Criança e do Adolescente*. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069.htm>. Acesso em 17 de Janeiro de 2015.

CESNIK, Fábio de Sá, *Guia do Incentivo à Cultura* .2ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Editora Manole, 2002. Disponível em <<http://manole.locaweb.com.br/livros.php?id=938>>. Acesso em fevereiro de 2005.

CHAUI, Marilena de Souza. *Convite à filosofia*. 14^a. ed. São Paulo: Ática, 2012. p.290.

COMMUNIT. *A história do Gerenciamento de Projetos*, 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=le0GTYjlv14>>. Acesso em 03 de fevereiro de 2015.

D`AVILLA, Márcio. *Visão das Nove Áreas de Conhecimentos PMBOK 2008*. Altura: 480 pixels. Largura: 380 pixels. 2003-2015. Disponível em <<http://www.mhavila.com.br/topicos/gestao/pmbok.html>> Acesso em 22 de março de 2015.

DINSMORE, Paul Campbell, SILVEIRA NETO, Fernando Henrique da, *Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

HARVEY, David. *Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio*. Espaço & Debates: Revista de Estudos Regionais e Urbanos, São Paulo, n. 39, p.48-64, 1996.

JAMESON, Fredric. *Pós-modernidade e sociedade de consumo*. Novos Estudos CEBRAP. São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, n. 12, jun. 1985, p. 16-26.

KEELLING, Ralph. *Gestão de Projetos: uma abordagem global* / Ralph Keelling; tradução Cid Knipel Moreira, revisão técnica Orlando Cattini Jr. – São Paulo: Saraiva, 2002, p. 4.

KOTLER, Philip & ROBERTO, Eduardo L. *Marketing Social - Estratégias para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro, Campus, 1ª. ed., 1992, p. 25.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 21ª edição. Zahar: Rio de Janeiro, 2007, p.25.

MALAGOLDI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio*. 3ª.ed., São Paulo: Escrituras, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zelia Maria Neves. *Antropologia*. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de Projetos*. 2º. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Administração de Projetos*. 3º. Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

NETO, Manoel Marcondes Machado. *Marketing Cultural: Uma Invenção Brasileira*, 2004. Disponível em: < http://www.marketing-e-cultura.com.br/website/teoria/teo001-b.php?cod_artigo=16 >. Acesso em 12 de fevereiro de 2015.

Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, 1966. Disponível em: <<http://www.oas.org/dil/port/1966%20Pacto%20Internacional%20sobre%20os%20Direitos%20Econ%20C3%B3micos,%20Sociais%20e%20Culturais.pdf>> Acesso em: 10 de Janeiro de 2015.

PMI. *Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®). 3. ed. 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pensilvânia, USA, 2004. Disponível em: <https://drm.pmi.org/Default.aspx?doc=PMBOK_Guide5th_Portuguese.pdf&r=http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx (só para membros PMI)>. Acesso em 20 de março de 2015.

PMI. *Um guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos* (Guia PMBOK®). 4ª. ed. 2004

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *O que é Gerenciamento de Projetos?*, 2015. Disponível em: < <https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx> >. Acesso em 20 de março de 2015.

SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2005.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

ANEXO – QUESTIONÁRIO ELABORADO PELA AUTORA DESSE ESTUDO E APLICADO AO ESTUDO DE CASO

QUESTIONÁRIO

1. Quais são as áreas e funções envolvidas no gerenciamento de projetos da Casa da Cultura?
2. Os profissionais da Casa da Cultura são selecionados para atuar no gerenciamento de projetos de acordo com a formação acadêmica, conhecimentos e experiência na atuação em projetos? Explique.
3. Qual mecanismo e estrutura a Casa da Cultura utiliza para executar a gestão de seus projetos enquanto uma instituição?
4. Existe uma metodologia pré-estabelecida para o gerenciamento dos projetos da Casa da Cultura? Utiliza alguma ferramenta, metodologia ou direcionamento? Explique.
5. Caso sim, quais os benefícios de se ter uma metodologia para o gerenciamento de projetos na Casa da Cultura?
6. Quais são as maiores dificuldades ou pontos críticos do gerenciamento de projetos da Casa da Cultura?
7. A Casa da Cultura busca financiamentos com outras possíveis fontes de recursos que não são captadas através de leis de incentivo culturais? Explique. Caso sim, as vias de captação, execução e prestação de contas são sempre através de projetos?
8. A Casa da Cultura possui suas linhas estratégicas e busca financiamento de acordo ou busca os financiamentos e enquadra suas linhas? Por quê?
9. Com o modelo de patrocínio cultural atual, a Casa avalia que é possível uma gestão democrática para os projetos culturais executados nas instituições culturais?
10. É possível uma gestão de projetos democrática na Casa da Cultura? Por quê?
11. Como a Casa da Cultura avalia o processo (Avanços, retrocessos) do gerenciamento de projetos ao longo de sua existência?