

GESTÃO DE PROJETOS DE EVENTOS CULTURAIS: UM ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

Claudia Fabiana Gohr (UFGD)

claudiagohr@yahoo.com.br

Luciano Costa Santos (UFGD)

lucosantos@gmail.com

Angela Watte Schwingel (UFGD)

angelaschwingel@ufgd.edu.br



Este artigo tem como principal objetivo descrever as práticas de gestão de projetos de eventos culturais adotados pela Coordenação de Cultura (COC) de uma universidade pública federal. A pesquisa adotou uma abordagem de análise predominantemente qualitativa, tanto para a identificação de práticas junto aos responsáveis pelo gerenciamento de projetos quanto para a condução de um estudo de caso sobre um projeto realizado pela instituição. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estruturada, a observação participante e a análise documental. Foi possível constatar que o gerenciamento e a organização de projetos de eventos na universidade apresentam algumas particularidades, necessitando, dessa forma, de processos singulares em sua gestão. Além disso, quando comparada com as melhores práticas sugeridas na literatura, a gestão de projetos de eventos na organização ainda se encontra num estágio incipiente de maturidade. Com base nos resultados, foram apresentadas algumas proposições de melhoria para a gestão de projetos de eventos culturais na COC, principalmente em relação à adoção de ferramentas de gestão de projetos e às atividades que devem ser executadas em cada uma das fases do ciclo de vida de um evento cultural.

Palavras-chaves: Gestão de Projetos; Gestão de Eventos; Eventos Culturais.

1. Introdução

Nos dias atuais os projetos têm se tornado instrumentos de mudança e desenvolvimento nas organizações, que, cada vez mais, procuram se capacitar no gerenciamento de múltiplos projetos (DOOLEY; LUPTON; O’SULLIVAN, 2005). Devido à sua relevância, a Gestão de Projetos transformou-se em uma disciplina fundamental para as áreas de Engenharia de Produção e Administração, pois, dentre outros fatores, os projetos são frequentemente citados como importantes meios de implementação da estratégia (MORRIS; JAMIESON, 2005). O gerenciamento de projetos envolve as atividades típicas relacionadas ao seu ciclo de vida, isto é, o planejamento, a organização, a execução, o monitoramento e o controle (CARVALHO; RABECHINI JR., 2005). Assim, a gestão eficiente de projetos depende da aplicação de conhecimentos, habilidades e ferramentas às diferentes etapas do ciclo de vida do projeto (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004).

A organização de um evento possui os atributos típicos que a caracterizam como um projeto (PEREIRA; CANTO, 2009). Por outro lado, a metodologia genérica de gestão de projetos pode ser aplicada a qualquer conjunto de atividades (LASZLO, 1999), inclusive às atividades de gestão de eventos. Nesse contexto, este artigo tem como principal objetivo descrever as práticas de gestão de projetos de eventos culturais adotadas pela Coordenadoria de Cultura (COC) de uma universidade pública federal, assim como identificar os principais fatores críticos relacionados à gestão de projetos culturais na organização estudada. A identificação das práticas de gestão de projetos permitiu que pudessem ser sugeridas melhorias para a organização, visando ao futuro desenvolvimento de uma metodologia própria para a gestão de eventos na Coordenadoria de Cultura.

Em se tratando de gestão de eventos, ainda são poucas as pesquisas que abordam o tema pela ótica da gestão de projetos, pois como os eventos geralmente estão relacionados com a atividade turística, grande parte das pesquisas trata os eventos sob o enfoque do turismo (REVERTÉ; IZARD, 2011). Algumas pesquisas têm um direcionamento para o gerenciamento de eventos, como pode ser observado no trabalho de Duarte (2009) que desenvolveu uma metodologia de gestão de eventos que segue uma sequência lógica e normativa para empresas que trabalham especificamente com organização de eventos. Outros autores têm discutido a variável ambiental dentro dos eventos turísticos (PEREIRA; CANTO, 2009). No entanto, em se tratando de gestão de eventos culturais, a literatura ainda é escassa.

Desde a sua criação, a Coordenadoria de Cultura da organização estudada vem realizando vários eventos culturais que visam à integração da universidade com a comunidade do município em que se situa, sendo considerada uma das maiores promotoras de eventos culturais de sua região. Assim, estudar o processo de gerenciamento de eventos culturais é um tema de grande relevância, pois pode auxiliar o gestor de eventos no que tange às diferentes atividades relacionadas ao ciclo de vida do projeto.

Após esta introdução, é apresentada uma breve revisão de literatura sobre gestão de projetos e de eventos. Os procedimentos metodológicos são descritos posteriormente, para, em seguida, as práticas de gestão de projetos de eventos culturais serem apresentados, assim como os fatores críticos relacionados à sua gestão. Ao final, a conclusão encerra o texto.

2. Gestão de projetos

De acordo com o PMI (2004, p. 5), projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Os projetos se diferenciam dos processos organizacionais, pois esses são operações contínuas e repetitivas, enquanto os projetos fazem

algo novo, uma única vez (BROWNING, 2010). São características de um projeto: o objetivo, a complexidade (múltiplas atividades, múltiplos recursos compartilhados), a unicidade, a incerteza, a natureza temporária e o ciclo de vida (PRADO, 2004, CARVALHO; RABECHINI JR., 2005). Em função dessas características, os projetos necessitam de um tratamento diferenciado no que tange ao seu gerenciamento. A natureza temporária do projeto conduz ao seu ciclo de vida que está relacionado à sequência de fases para seu desenvolvimento, conforme pode ser observado no quadro 1.

Etapas	Características
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> - É o ponto de partida do projeto, tendo início com a ideia. - Considera as metas preliminares e as ideias iniciais sobre custo-benefício, viabilidade, perspectivas, áreas problemáticas e abordagens alternativas. - Define a proposta do projeto (justificativa, métodos propostos, benefícios e custos, etc. - Realização do estudo de viabilidade do projeto.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento formal do projeto. Os objetivos devem ser esclarecidos. - A estrutura e a administração do projeto são planejadas e a equipe é selecionada. - São criados planos de atividade, finanças e recursos e integrados com padrões de normas de qualidade, segurança, comunicação e administração. - Criação de planos de análise de progresso do ciclo de vida do projeto.
Implementação (execução)	<ul style="list-style-type: none"> - Os planos são postos em operação. - Cada atividade é controlada, monitorada e coordenada, seguindo os objetivos do projeto. - São realizadas as análises de progresso e os planos são atualizados ou revistos.
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação e controle do escopo, do cronograma, dos custos, da qualidade e dos riscos. - Gerenciamento da equipe do projeto. - Relatórios de desempenho e gerenciamento das partes interessadas. - Administração dos contratos.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> - É a preparação para a conclusão e a entrega, atribuição de deveres e responsabilidades. - Análise e avaliação do projeto.

Quadro 1 – Etapas do ciclo de vida de um projeto. Fonte: PMI (2004).

Existem vários agentes (*stakeholders*) que influenciam nos projetos, sendo um deles o gerente. O gerente do projeto é o responsável por todas as etapas do ciclo de vida, pois a essência da gestão de projetos é o planejamento e a execução das atividades, para que o produto seja entregue de acordo às restrições de escopo, prazo e custo. Tais aspectos afetam diretamente a possibilidade de sucesso de um projeto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2005), embora verificar o sucesso de um projeto não seja uma tarefa fácil, pois o sucesso é um conceito complexo e ambíguo que muda ao longo das diferentes etapas do ciclo de vida (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

A gestão de projetos é um esforço temporário que visa ao alcance de determinados objetivos previamente estabelecidos (DINSMORE; SILVEIRA NETO, 2004, PRADO, 2004). Trata-se de uma atividade multidisciplinar, que envolve a integração de diversos especialistas. Do ponto de vista organizacional, a gestão de projetos requer o aprimoramento e o desenvolvimento de áreas do conhecimento conforme o modelo proposto pelo PMI (2004) (quadro 2).

Área de conhecimento	Principais características
Gestão da Integração	- Integrar todas as áreas e administrar um sistema de controle das alterações.
Gestão do Escopo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir o produto e delimitações do projeto. - Gerenciar as atividades para que tudo ocorra dentro do ciclo de vida.
Gestão do Tempo	- Estimar e controlar a duração das atividades.
Gestão de Custos	- Avaliar recursos em termos de seus custos (orçamentos).
Gestão da Qualidade	- Assegurar a satisfação dos clientes e dos demais interessados.
Gestão de Recursos Humanos	- Planejar, organizar, montar e controlar a equipe, buscando produzir os melhores resultados e desenvolvimento profissional.
Gestão das Comunicações	- Garantir o fluxo de informações, sua eficiente utilização e o registro.
Gestão dos Riscos	- Reconhecer os riscos do projeto, identificar e avaliar.
Gestão de Suprimentos	- Obter os recursos levantados na fase de orçamentação.

Quadro 2 – Áreas do conhecimento da gestão de projetos. Fonte: PMI (2004).

Para uma melhor eficiência no gerenciamento de projetos foram surgindo, ao longo dos anos, diferentes metodologias de gestão. Para o PMI (2004, p. 85), “uma metodologia de gerenciamento de projetos define um conjunto de grupos de processos de gerenciamento de projetos, seus processos relacionados e as funções de controle relacionadas que são consolidados e combinados para formar um todo unificado funcional”. Assim, muitas organizações com experiência têm desenvolvido suas próprias metodologias (metodologias singulares), que geralmente são criadas quando a organização atinge um alto grau de maturidade em gestão de projetos (RABECHINI JR.; PESSÓA, 2005). De acordo com os autores, uma organização atinge a maturidade na gestão de projetos quando reconhece a possibilidade de obter a combinação de várias metodologias dentro de uma única.

Levando em consideração que o presente trabalho se propõe a descrever as práticas de gestão de eventos adotadas pela Coordenadoria de Cultura de uma universidade federal, para que se possa atingir a maturidade nessas práticas e adotar uma abordagem específica para eventos culturais, a próxima seção discute a forma que a gestão de eventos é tratada na literatura da área.

3. Gestão de eventos

Eventos são caracterizados como acontecimentos especiais (rituais, apresentações ou celebrações) e que possuem um determinado objetivo (cultural, social ou empresarial), portanto devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados (DUARTE, 2009, ALLEN *et al.*, 2003, BRITTO; FONTES, 2002).

De uma forma geral, os autores têm classificado os eventos de diferentes formas, dividindo-os segundo: categorias, áreas de interesse, tipo de público, frequência que ocorrem, conteúdo do evento, entre outros (MARTIN, 2003, BRITTO; FONTES, 2002). De acordo com os autores, especificamente, em se tratando de eventos culturais, estes podem ser enquadrados dentro da área de interesse, sendo exemplos os festivais de música, de teatro, de folclore e de cinema; as exposições de arte, os lançamentos de livros, etc. Um evento cultural pode ser definido como sendo experiências únicas e que podem criar um contexto social e espacial para o desenvolvimento de relações humanas, com a finalidade de transmitir objetivos concretos para uma determinada população (REVERTÉ; IZARD, 2011).

Como um evento possui as mesmas etapas do ciclo de vida de um projeto que deve ser desenvolvido de acordo com parâmetros de tempo, custo e especificações, a sua gestão segue o procedimento natural de gestão de projetos. Na gestão de um evento também existem diferentes *stakeholders* (primários: trabalhadores, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e pessoas participantes; e secundários: governo, comunidade, serviços de emergência, negócios em geral, mídia e organizações de turismo) e o envolvimento deles no processo de planejamento do evento pode auxiliar no seu sucesso (REID, 2011).

Como em qualquer outra atividade empresarial, um evento também envolve um processo de planejamento que está relacionado com suas diferentes fases. Nesse sentido, os projetos de eventos culturais também possuem objetivos, estratégias e planos de ação, assim como mecanismos de avaliação e controle (ver figura 1). No entanto, assim como em qualquer projeto, o planejamento de um evento assume um caráter temporário.

Para que o planejamento e a organização do evento sejam feitos de maneira mais concisa, é adequado que o processo siga algumas fases, tais como mostra a figura 2 (MARTIN, 2003):

- a) **Pré-evento:** definição do projeto e o planejamento de todas as suas etapas, também são definidos as receitas e despesas esperadas, tipos de fornecedores e equipe a ser contratada, de acordo com os objetivos do projeto.
- b) **Evento:** é a organização do evento propriamente dita, em que acontece a montagem do evento no local escolhido e a operacionalização das atividades.
- c) **Pós-evento:** desmontagem da estrutura do evento, os acertos financeiros e os pagamentos.

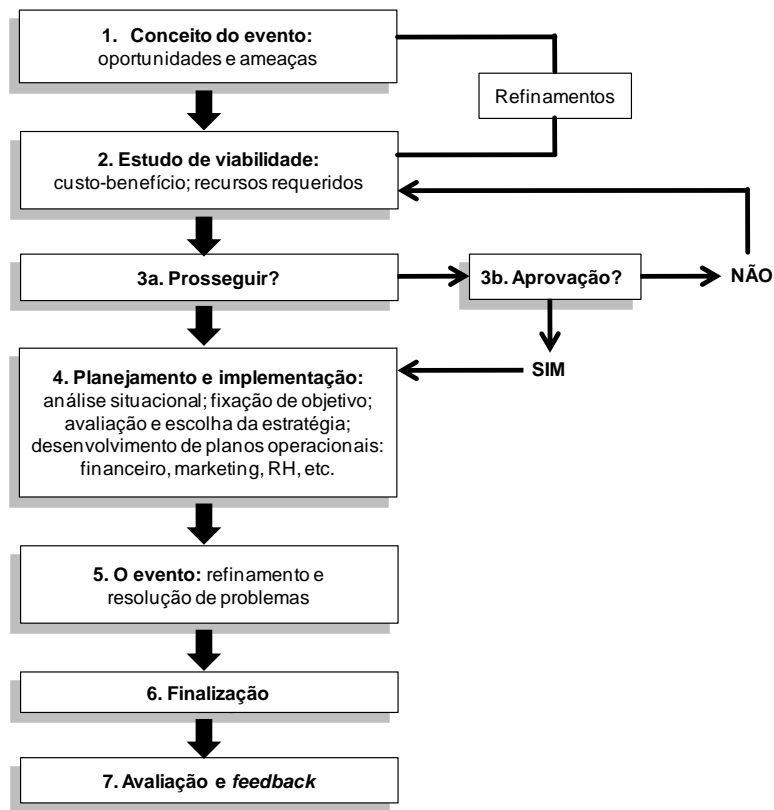


Figura 1 – O processo de planejamento de um evento. Fonte: Baseado em Allen *et al.* (2003).

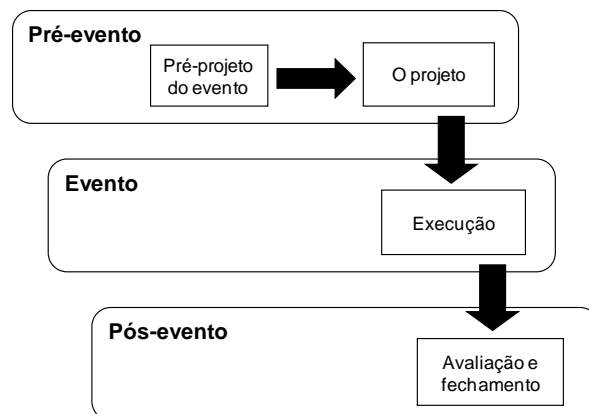


Figura 2 – Etapas do ciclo de vida de projetos de eventos. Fonte: Baseado em Martin (2003).

De acordo com o exposto, pode-se verificar a gestão de um projeto de evento também envolve as diferentes áreas de conhecimento propostas pelo PMI (2004) (quadro 2). Convém destacar que o planejamento de um evento envolve o desenvolvimento de uma equipe que compreenda

claramente o motivo da existência do projeto, com o estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada e a definição de objetivos e estratégias. Tais estratégias devem seguir planos operacionais (de marketing, recursos humanos, financeiros, de qualidade, entre outros) e necessitam de um processo de avaliação, controle e *feedback*. Enfim, a organização do evento é um trabalho complexo, sendo necessária a presença de um gerente de projeto que coordena e controla as suas diferentes etapas. Ao examinar a literatura, é possível verificar que as duas áreas se complementam e, como se observa no quadro 3, têm mais aspectos em comum do que divergências.

Etapa do ciclo de vida	Gestão de Projetos	Gestão de Eventos
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto de partida do projeto, com definição de metas, ideias iniciais, custo benefício, viabilidade, perspectivas, entre outros. - Definição da proposta do projeto. - Realização do estudo de viabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação do pré-projeto do evento, identificando as necessidades e oportunidades, definindo os objetivos, recursos, despesas, recursos humanos, entre outros. - Realização do estudo de viabilidade.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da estrutura de gestão do projeto e seleção da equipe. - Criação dos planos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do estudo de viabilidade. - Planejamento e desenvolvimento de planos funcionais (recursos humanos, financeiros, suprimentos, riscos, etc.).
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Controle e monitoramento do trabalho do projeto, controle de mudanças, do escopo, do cronograma, de custos. - Gerenciamento da equipe do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planos e sistemas de controle correspondentes aos planos funcionais.
Implementação (execução)	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação e gerenciamento da execução. 	<ul style="list-style-type: none"> - Execução dos planos e realização. - Refinamento e resolução de problemas.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e avaliação do projeto. - Prestação de contas e relatórios finais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do evento e <i>feedback</i>. - Prestação de contas.

Quadro 3 – Comparação entre as abordagens de gestão de projetos e gestão de eventos.

Após a revisão sobre os conceitos de gestão de projetos (abordagem genérica) e de gestão de eventos (abordagem específica), pode-se identificar que as duas áreas têm um potencial de contribuição mútua para compor uma metodologia singular de gestão de projetos de eventos.

4. Procedimentos metodológicos

As etapas da operacionalização da pesquisa podem ser visualizadas na figura 3.

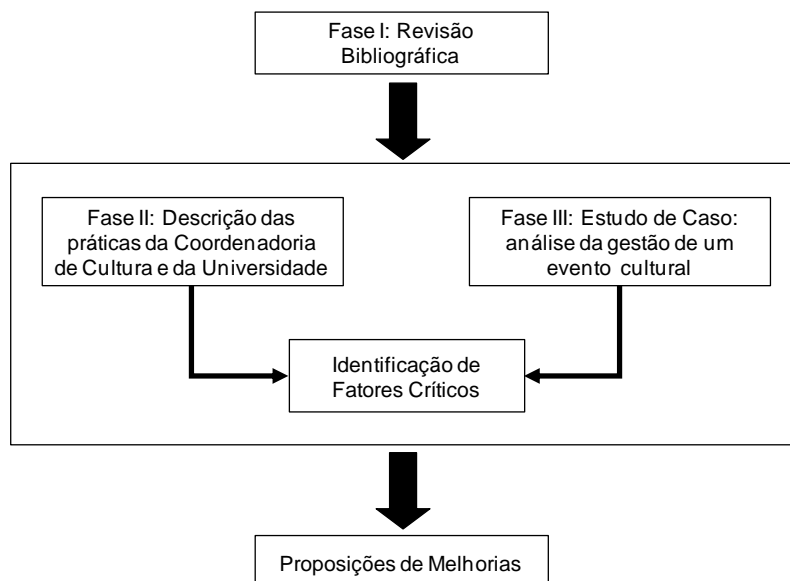


Figura 3 – Fases da pesquisa.

No quadro 4 é possível observar as principais técnicas de coleta de dados adotadas nas diferentes fases da pesquisa, assim como a sua finalidade. A análise das informações da pesquisa de campo foi feita por meio de análise de conteúdo, uma técnica que permite a descrição objetiva e sistemática do conteúdo contido nos dados coletados (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008).

Fase	Técnica	Finalidade
I	Revisão bibliográfica	- Identificar semelhanças e diferenças na literatura de gestão de projetos e de organização de eventos. - Apoiar a realização da pesquisa de campo e a proposição de melhorias.
II	Entrevista semi-estruturada	- Identificar fatores críticos relacionados às práticas de gestão de eventos culturais na universidade de uma forma geral e na COC.
	Observação participante	- Descrever as práticas de gestão de eventos da Coordenadoria de Cultura. - Identificar fatores críticos relacionados às práticas de gestão de eventos da COC.
III	Análise documental e observação participante	- Analisar como é realizada a gestão de projetos na COC por meio de um caso real de um evento conduzido pela unidade. - Identificar deficiências e pontos positivos na gestão de um evento na prática. - Auxiliar na proposição de melhorias para a de gestão de projetos de eventos culturais realizados pela COC.

Quadro 4 – Técnicas de coleta de dados adotadas na pesquisa.

A seguir, são apresentados maiores detalhes sobre cada uma das fases da pesquisa:

- Fase I - Levantamento bibliográfico. Feito em artigos recentes de periódicos, acessados por meio das bases de dados que compõem o Portal de Periódicos da CAPES. Também foram pesquisados livros de autores renomados na área objeto de investigação.

- Fase II - Descrição das práticas de gestão de eventos da COC e da universidade objeto de investigação. Para a descrição das práticas de gestão de eventos da COC, foi utilizada em um primeiro momento a observação participante, pois um dos pesquisadores trabalhava nesse órgão e adotou um procedimento estruturado para a análise de práticas. Nessa técnica, o pesquisador se integra ao objeto de pesquisa, participando de alguma forma da atividade pesquisada (AZEVEDO; AZEVEDO, 2008, LAKATOS; MARCONI, 1990). Além disso, foi utilizada a entrevista semi-estruturada com o Coordenador de Cultura, com o Secretário Administrativo da Coordenadoria de Cultura, com o Assessor de Comunicação Social e com o Assessor da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. Os dois últimos entrevistados representavam sujeitos de pesquisa externos à COC e forneceram informações importantes sobre o procedimento geral de gestão de eventos na universidade, realizados por qualquer órgão.

- Fase III - Estudo de caso. Para enriquecer os dados coletados diretamente com os entrevistados, optou-se por analisar o caso da “Mostra de Teatro 2010”, um evento realizado pela COC durante o período da pesquisa. O estudo de caso foi realizado a partir da análise documental, em que foram analisados os relatórios e os documentos que representavam a memória descritiva do evento. Além disso, contribuiu o fato de um dos autores ter participado desse projeto, adotando a postura de observação passiva, sem interferir na prática realizada.

O período da coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro do ano de 2010.

5. Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal

A organização estudada é uma instituição federal de ensino superior que possui três linhas de atuação: ensino, pesquisa e extensão. A extensão tem como finalidade o relacionamento da Universidade com a comunidade externa. A Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos

Estudantis é a responsável por esse relacionamento e subordinada a ela se encontra a Coordenadoria de Cultura (COC), responsável pela gestão dos eventos culturais realizados pela Universidade. Esta seção apresenta inicialmente as práticas de gestão adotadas pela COC e pela universidade estudada. Posteriormente analisa-se a gestão de projetos de eventos culturais na COC por meio do estudo de caso, para em seguida os fatores críticos relacionados às práticas de gestão de eventos culturais serem apresentados, assim como as principais contribuições de melhorias para a Coordenadoria de Cultura.

5.1. Práticas de gestão de eventos da COC e da universidade

Dentro da COC a oportunidade de criação de um projeto pode ser realizada de duas formas: (i) projetos que visam atender à demanda da própria comunidade, sejam carências dentro da Universidade ou da comunidade em geral; (ii) projetos que atendem à oferta proveniente dos órgãos financiadores da cultura, como o Ministério da Cultura, Petrobrás, entre outros, os quais abrem editais para determinadas áreas culturais, como artes cênicas, dança, festivais de música, literatura, etc. Nos demais órgãos que participam da organização de eventos dentro da Universidade a proposta é proveniente da Reitoria ou das Faculdades. Considerando as típicas áreas do conhecimento de gestão de projetos apresentadas anteriormente (quadro 2), a COC e os outros órgãos da Universidade desenvolvem as atividades citadas no quadro 5.

Áreas	Finalidade
Integração	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de viabilidade: é desenvolvido informalmente. Verifica-se a viabilidade diante dos materiais disponíveis para a sua realização. Não há uma ferramenta que auxilie nesse processo. - Abertura: cadastramento em um sistema informatizado de gerenciamento de projetos - SigProj. - Após a realização do cadastro no SigProj, o projeto deve ser aprovado pelos seguintes órgãos: Pró-Reitoria de Extensão e Cultura; Câmara de Extensão e Cultura; Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Se aprovado por todas as instâncias, o projeto poderá ser executado.
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> - É planejado conforme o projeto cadastrado no SigProj, no qual são discriminadas as atividades a serem realizadas e as demais informações. Ferramentas utilizadas: planilhas do SigProj, pauta de divisão (incluem-se as atividades a serem desenvolvidas e estimam-se as necessidades do projeto). - Ferramentas de suporte: de acordo com o secretário da Coordenadoria de Cultura, o processo é essencialmente empírico, sem uma ferramenta específica para planejamento e gestão do escopo.
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - O gerente dos projetos culturais é invariavelmente o Coordenador de Cultura. Nos demais setores, o coordenador é o proponente do projeto. - O coordenador responde pelo projeto, delega funções aos membros da equipe, sendo que suas obrigações e responsabilidades são descritas e cadastradas no SigProj. - Equipe: pessoas que atuam no próprio setor proponente do projeto, sendo que suas atividades são definidas a partir do cargo que ocupam e das habilidades pessoais. Outros órgãos que geralmente dão apoio: Coordenadoria de Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros, a Divisão de Compras e a Assessoria de Comunicação (sendo responsável pela divulgação e pelo cerimonial). - O apoio técnico é dado pelas empresas prestadoras de serviços que são licitadas pela Instituição. - Não se utilizam ferramentas de apoio, todas as ações são baseadas na experiência.
Tempo	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento, duração, sequenciamento e recursos são baseados nas necessidades do projeto. Duração e sequenciamento das atividades são planejados de acordo com a experiência e a análise de eventos anteriores, fazem-se cálculos estimados, mas não formalmente.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas na COC e na Instituição são equivalentes. A identificação é feita com o planejamento, podendo ou não inviabilizar o projeto. Pode ser elaborado um plano para contingências ("plano B").
Custos	<ul style="list-style-type: none"> - Consultam-se as instâncias superiores da Instituição (Reitoria e Pró-Reitorias), as quais dão o aval para a utilização do recurso. O uso de recursos externos é levado em consideração. - Estimativa de custos e orçamentação é baseada nos itens que o projeto utilizará, em que é realizada uma pesquisa de mercado e são solicitados no mínimo três orçamentos de empresas.
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Compras e aquisições são realizadas por meio de licitações ou dispensa de licitação (eventos extraordinários). No caso de artistas, é utilizado o processo de inexigibilidade, porque os serviços prestados por eles são únicos e não tem comparação junto ao mercado.
Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> - As comunicações dentro do projeto são realizadas basicamente por <i>e-mail</i> e por telefone.

Quadro 5 – Áreas do conhecimento na gestão de eventos desenvolvidas pela COC e pela Universidade.

A orientação e o gerenciamento da execução do projeto são feitos pelo coordenador (gerente do projeto). As atividades são controladas conforme os objetivos, respeitando o ciclo de vida. Para auxiliar no controle, o projeto é revisado sempre que necessário. Já a avaliação e o controle são feitos por meio de reuniões envolvendo a equipe, com base na experiência em eventos anteriores, não utilizando para isso nenhuma métrica específica. O controle dos contratos é desenvolvido pela equipe de execução, que recebe auxílio da Divisão de Contratos. O encerramento é feito por meio da prestação de contas do evento, da finalização dos contratos, da avaliação do projeto e da apresentação de relatórios finais às instâncias superiores e suas aprovações. No quadro 6 são apresentadas, de forma resumida, as principais etapas do ciclo de vida de um projeto de evento desenvolvidas pela COC e pelos demais órgãos da universidade.

Etapas	Atividades
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do estudo de viabilidade econômica e de recursos materiais – não é relatado formalmente. - Cadastramento do projeto no SigProj. - Aprovação pelos órgãos superiores.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Verificação do escopo, discriminando as atividades e as demais informações pertinentes, por meio de pauta de divisão de tarefas e da experiência da equipe. - Seleção do gerente e da equipe do projeto (pessoas que atuam no setor proponente). - Planejamento informal dos riscos, com base na experiência em projetos anteriores. - Estimativa de custos e orçamentação baseada nos itens que o projeto utilizará. - Contratações e aquisições são feitas por meio de processo licitatório e de inexigibilidade. - Comunicações dentro do projeto basicamente realizadas por <i>e-mail</i> e por telefone.
Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação e gerenciamento da execução do projeto são realizados pelo coordenador.
Monitoramento e Controle	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades controladas com base nos objetivos do projeto. - Projeto revisado sempre que necessário. - Avaliação e controle realizado por meio de reuniões com o coordenador e com a equipe.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> - Controle dos contratos feito em conjunto com a Divisão de Contratos. - Prestação de contas e encerramento dos contratos. - Avaliação do projeto, apresentação de relatórios finais e aprovações.

Quadro 6 – Ciclo de vida de um típico projeto de evento da COC e da Universidade.

5.2. O caso da Mostra de Teatro 2010

A Mostra de Teatro 2010 foi um projeto da COC que teve como objetivo a integração entre a Universidade e a sociedade por meio das artes cênicas. Este evento se propôs à realização de espetáculos e de oficinas de teatro voltadas aos artistas e à comunidade. A análise do caso seguiu as etapas do ciclo de vida de um projeto, conforme mostra o quadro 7.

Etapas	Atividades
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com a equipe e o coordenador, para definir o escopo do evento e seus objetivos. - Cadastramento do projeto no SigProj. - Aprovação do projeto pelos órgãos superiores. - Contato com os artistas participantes da Mostra.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação dos artistas, com abertura de processos de inexigibilidade. Este processo continha a análise de custo e orçamentação, sendo encaminhado ao setor de Compras. - Pedido de empenho recebido e repassado aos contratados. - Assinatura dos contratos com os artistas e prestadores de serviços licitados. - Reserva do Teatro Municipal, de hospedagem e transporte terrestre e aéreo. - Concepção do material gráfico e divulgação do evento.
Execução	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da organização das necessidades técnicas dos espetáculos. - Controle da equipe do cerimonial e do “anjo”. - Registro fotográfico e filmagem do evento e realização dos espetáculos e oficina.

Monitoramento e Controle	- Controle das atividades pela equipe e pelo coordenador do projeto.
Encerramento	- Confeção dos certificados da equipe e dos participantes da oficina. - Quitações financeiras, após a apresentação de nota fiscal. - Relatórios finais e suas aprovações.

Quadro 7 – Ciclo de vida da Mostra de Teatro 2010.

Antes de iniciar o projeto foi realizada uma reunião com os membros da equipe administrativa, composta pelos funcionários da COC e pelo coordenador do projeto, para definir o escopo do evento e seus objetivos. A iniciação se deu por meio do seu cadastramento no SigProj, momento em que foram inseridas as seguintes informações: identificação da ação, período, público-alvo, parcerias, resumo, justificativa, objetivos, forma de avaliação, equipe de execução, cronograma, descrição financeira, etc. Após o cadastramento do projeto, este foi encaminhado via sistema e via documento impresso para as instâncias superiores. Em cada uma das instâncias foram expedidas resoluções de aprovação.

Para a contratação dos artistas foi necessário abrir processos de inexigibilidade, para isso foram apresentadas todas as informações referentes ao contratado (necessidades técnicas, número de integrantes, passagens e hospedagem). Após a abertura do processo, foi feita a análise de custos, com apresentação de três documentos que comprovaram valor semelhante ao ser contratado e os documentos que comprovaram a legalidade da pessoa jurídica ou física a ser contratada. Em seguida, o processo foi encaminhado para o setor de Compras. Depois dos trâmites, o pedido de empenho foi encaminhado à COC, que correspondia à comprovação de que o recurso estava destinado àquele fim. Após a emissão do pedido de empenho, os contratos foram assinados (prestadores de serviços e artistas). Paralelamente, foram reservados o local do evento, a hospedagem e o transporte. Na fase de planejamento também foi concebido o material gráfico para a divulgação do evento.

Durante a execução do evento um acompanhamento foi realizado, principalmente em relação às necessidades técnicas (som, iluminação, palco, camarim, entre outros). A equipe responsável pelo cerimonial também foi formada, pois esta tinha como responsabilidades: recepção dos espectadores, portaria, troca de ingressos, cerimonial de palco e de oficinas. Também durante a execução foi designado o “anjo” (responsável por acompanhar os grupos teatrais) e o responsável pela fotografia e filmagem do evento. Após a realização do evento foram confeccionados os certificados para os participantes e para a equipe de organização.

No encerramento as quitações financeiras e os relatórios finais do projeto foram efetuados. Os relatórios foram encaminhados para aprovação pelos órgãos superiores.

5.3. Fatores críticos na gestão de projetos da COC e da universidade

A gestão dos projetos de eventos organizados pela COC e pela instituição apresenta divergências quando comparados com os modelos presentes na literatura. Algumas das divergências que foram identificadas estavam relacionadas com as particularidades da gestão de eventos e com o modelo de gestão de uma instituição pública. No entanto, muitas das divergências são devidas à falta de profissionalismo na gestão de projetos. No âmbito desta pesquisa, os fatores que demonstraram a falta de capacitação em gestão de projetos foram denominados de “fatores críticos”.

O principal ponto negativo apontado pela pesquisa é que todo planejamento, execução e controle do projeto são feitos sem uma metodologia própria. No quadro 8 são apresentados os pontos críticos em relação à gestão de eventos segundo as diferentes áreas do conhecimento em gestão de projetos.

Após a identificação dos fatores críticos, foram desenvolvidas algumas proposições de melhoria em relação à gestão de projetos para eventos culturais para a COC, conforme é possível visualizar no quadro 9, que apresenta as atividades que devem ser desenvolvidas em cada uma das etapas do ciclo de vida de um projeto de evento cultural, e no quadro 10, que sugere a aplicação de algumas ferramentas de gestão de projetos.

Área	Pontos críticos
Gestão da integração	- Não são criados planos do projeto.
Gestão do escopo	- Planos de escopo não são feitos de maneira formal. - Não são utilizadas ferramentas e técnicas específicas para a gestão do escopo, tais como Estrutura Analítica de Projetos.
Gestão do tempo	- O cronograma não é feito formalmente. - Não são utilizadas ferramentas de gerenciamento do tempo, tais como o cronograma ou a construção da rede de atividades para a identificação do caminho crítico.
Gestão de custos	- Controle rígido e não aceita muitas alterações, pois se trata uma instituição pública, sujeita a um alto grau de regulamentação de procedimentos.
Gestão da qualidade	- Não é realizado nenhum procedimento referente à gestão da qualidade.
Gestão de recursos humanos	- A equipe é formada pelos servidores do setor, os quais nem sempre são capacitados para as atividades demandadas pelo projeto.
Gestão das comunicações	- Informações distribuídas somente quando solicitadas.
Gestão dos riscos	- Não se faz avaliação de riscos. - Não há elaboração formal de um plano de contingencial.
Gestão de suprimentos	- Ênfase excessiva na avaliação de custos, com pouca possibilidade de inclusão de critérios técnicos.

Quadro 8 – Pontos críticos na gestão de eventos culturais da universidade.

Ciclo de vida	Áreas	Atividades
Iniciação	Todas as áreas	- Cadastramento do projeto no SigProj - Escolha do coordenador – definição de suas responsabilidades - Estudo de viabilidade e aprovações
Planejamento	Integração	- Elaboração do plano de gerenciamento do projeto
	Escopo	- Elaboração do plano de ação e controle do escopo - Desenvolvimento da EAP
	Tempo	- Desenvolvimento do cronograma - Identificação do caminho crítico
	Custos	- Identificação de todos os recursos necessários - Estimativa de custos e orçamentação
	Qualidade	- Elaboração do plano de gestão da qualidade - Definição de indicadores de desempenho
	Recursos humanos	- Definição da equipe e de suas atividades - Capacitação e treinamento da equipe
	Comunicações	- Elaboração do plano de distribuição das informações
	Riscos	- Identificação e avaliação dos riscos - Elaboração do plano de respostas aos riscos e do plano de contingência
Suprimentos	- Elaboração plano de aquisições e contratações	
Implementação	Todas as áreas	- Orientação e gerenciamento das atividades - Contato constante com os fornecedores

		- Reuniões periódicas para verificação do andamento das atividades
Monitoramento e Controle	Todas as áreas	- Acompanhamento de indicadores de desempenho - Atualização e revisão de todos os planos - Análise e controle de mudanças
Encerramento	Todas as áreas	- Encerramento de contratos e prestação de contas - Avaliação final do projeto - Relatórios finais e aprovações

Quadro 9 – Atividades de gestão de projetos propostas para a COC.

Ciclo de vida	Áreas do conhecimento	Ferramentas
Iniciação	Todas as áreas	- Termo de abertura do projeto
Planejamento	Integração	- Plano integrado de gerenciamento do projeto
	Escopo	- EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
	Tempo	- Cronograma (Gráfico de Gantt) - Rede PERT/CPM
	Custos	- Planilha de recursos - Cronograma físico-financeiro
	Qualidade	- Painel de indicadores de desempenho
	Recursos humanos	- Matriz das responsabilidades
	Comunicações	- Quadro de distribuição de informações
	Riscos	- Quadro avaliação de riscos
	Suprimentos	- Quadro de aquisições e contratações
Implementação	Todas as áreas	- Formulário de acompanhamento de reuniões periódicas
Monitoramento e Controle	Todas as áreas	- Painel de indicadores de desempenho - Formulários de controle de mudanças
Encerramento	Todas as áreas	- Formulário padrão para a prestação de contas - Formulário padrão para a elaboração de relatórios finais

Quadro 10 – Ferramentas de gestão de projetos propostas para a COC.

6. Conclusão

O trabalho apresentou importantes contribuições para a gestão de projetos na organização estudada. Teoricamente, o artigo discutiu aspectos específicos relacionados ao gerenciamento de projetos de eventos culturais, traçando as semelhanças entre a gestão de projetos de uma forma geral e a gestão de projetos de eventos. Tal aspecto representa uma contribuição de nível teórico, pois grande parte dos trabalhos na área aborda os eventos sob o enfoque da literatura de turismo, sem uma influência significativa da literatura de gestão de projetos.

O artigo desenvolveu uma análise sobre as práticas de gestão de eventos culturais adotados por uma universidade federal, especialmente sobre as práticas adotadas pela Coordenadoria de Cultura. Por meio da pesquisa pôde-se obter uma maior compreensão sobre o gerenciamento e a organização de projetos de eventos dentro da organização. Além disso, foram observadas algumas particularidades, pois como se trata de uma instituição pública, necessita de determinados processos singulares (e restringidos pela legislação) na gestão de projetos para eventos.

Por meio da pesquisa, foi possível constatar que a gestão de projetos de eventos organizados pela COC e pela instituição apresenta alguns fatores críticos quando comparados com os modelos presentes na literatura. Com base nos pontos críticos apontados pela pesquisa, foi

possível desenvolver algumas proposições de melhoria em relação à gestão de projetos para eventos culturais coordenados pela COC, principalmente em relação à adoção de ferramentas de gestão de projetos e às atividades que devem ser executadas em cada uma das fases do ciclo de vida.

Considerando que a COC ainda se encontra em fase de estruturação, mas que vem se expandindo e se tornando uma das maiores promotoras de eventos culturais do estado, a mesma apresenta um potencial de atingir a maturidade no gerenciamento de projetos. Sendo assim, a continuidade desta pesquisa sugere que seja desenvolvida uma metodologia específica de gerenciamento de projetos de eventos culturais que atenda às necessidades singulares da organização.

Referências

- ALLEN, J. *et al.* *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- AZEVEDO, C. A. M.; AZEVEDO, A. G. *Metodologia científica: contributos práticos para a elaboração de trabalhos acadêmicos*. 9. ed. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2008.
- BRITTO, J.; FONTES, N. *Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo*. São Paulo: Editora Aleph, 2006.
- BROWNING, T. R. On the alignment of the purposes and views of process models in project management. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 4, p. 316-332, 2010.
- CARVALHO, M. M. de; RABECHINI JR., R. *Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos*. São Paulo: Atlas, 2005.
- DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. *Gerenciamento de projetos: como gerenciar seu projeto com qualidade dentro do prazo e custos previstos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- DOOLEY, L.; LUPTON, G.; O'SULLIVAN, D. Multiple project management: a modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 16, n. 5, p. 466-482, 2005.
- DUARTE, J. D. O. *Organização e gestão de eventos: métodos e técnicas e sua aplicação na actividade das empresas de eventos*. 2009. 125 f. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2009.
- JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 15-31, 2005.
- LASZLO, G. P. Project management: a quality management approach. *The TQM Magazine*, v. 11, n. 3, p. 157-169, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- PEREIRA, G.; CANTO, S. M. de. Educación ambiental y planificación de un evento turístico: los desfiles y las Olimpiadas Coloniales de la Fiesta Nacional de la Uva – RS, Brasil. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, v. 18, p. 511-529, 2009.
- MARTIN, V. *Manual práctico de eventos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORRIS, P. W. G.; JAMIESON A. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 5-18, 2005.
- PRADO, D. S. *Planejamento e controle de projetos*. 6. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos* (Guia PMBoK). 3. ed. Newtown Square: PMI, 2004.
- RABECHINI JR, R.; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 34-43, 2005.
- REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 2, n. 1, p. 20-36, 2011.

REVERTÉ, F. G.; IZARD, O. M. The role of social and intangible actors in cultural event planning in Catalonia. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 2, n. 1, p. 37-53, 2011.