



DOSSIÊ

7 *Proposta de estrutura de gerenciamento de projetos: um estudo de caso em um projeto cultural*

*(Proposed project management structure: a case study in a
cultural project)*

Maria Cecília Beraldo¹

Kívia Mota Nascimento²

1. Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ). Já atuou no setor de melhoria contínua e gestão de projetos na indústria automobilística e também como gerente de projetos em um projeto cultural internacional. Atualmente, atua como coordenadora de marketing para clientes de indústrias diversas. Áreas de interesse: Gerenciamento de Projetos, Engenharia do Entrenimento e Marketing.

E-mail: mariaceciliajberaldo@hotmail.com

2. Engenheira de Produção pela Universidade Federal de Viçosa - UFV (2014), Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI (2015) e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI (2019). Atualmente é Professora Adjunta da Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ. As áreas de interesse para pesquisa são Engenharia da Qualidade, Estatística Multivariada, Projeto e Análise de Experimentos, Gerenciamento de Projetos e Desenvolvimento de Produtos. E-mail: kiviamn@ufs.edu.br



Resumo – No intuito de materializar a ação cultural e estimular a indústria do entretenimento, torna-se imprescindível o gerenciamento de projetos - um empreendimento que possui limitações de tempo, custo e recursos - para que haja uma boa gestão dos recursos disponíveis, seja em cenários escassos ou abundantes. Logo, a fim de gerenciar projetos com excelência, é possível destacar duas metodologias que auxiliam neste processo: o guia PMBoK® e o framework Scrum. Este trabalho buscou utilizar estas metodologias para analisar e propor práticas de gerenciamento de projetos na área da produção cultural, a fim de otimizar seus processos. Para isto, um festival internacional de música foi analisado através da identificação dos processos vigentes e dos pontos críticos. Por fim, foi elaborada uma proposta de gerenciamento baseada em ambas metodologias. Esta proposta potencializa a obtenção de melhores resultados para o projeto estudado, principalmente através de uma melhor estruturação de seus processos.

Palavras-chave: gerenciamento de projetos, PMBoK, scrum, cultura

Abstract – With intention to materialize cultural action and to stimulate the entertainment industry, project management – an organization with limitations of time, costs and resources – becomes fundamental to achieve an effective management. Therefore, in attempt to managing projects outstandingly, two methodologies can be highlighted: PM-BoK guide and framework Scrum. This paper applied both methodologies to analyze and to propose project management practices in a cultural production context, in order to optimize its processes. Hence, an international music festival was analyzed through the identification of the current developed processes and its critical factors. Finally, a proposal of project management based on PMBoK and Scrum was elaborated. This proposal enhances the achievement of better results for the researched project, especially through a better structuring of its processes.

Keywords: project management, PMBoK, scrum, culture

1. Introdução

Na vigente esfera pós-industrial, é perceptível que os modelos de consumo são determinados pela produção de ideias, conteúdos, informações, arte e diversão, abstrações as quais fundamentam um processo de difusão de cultura que se concretiza em equipamentos culturais de variadas formas - museus, eventos, exposições, etc. Estas megaestruturas de uso do tempo livre, consistem, portanto, em grandes influências na economia nacional e na manutenção da identidade nacional (CARVALHO, SILVA e BARROS, 2012).

No epicentro desta indústria, pode-se citar com devido destaque a produção cultural que, segundo Barreto (2009), consiste em empreender, concretizar, materializar a ação cultural, a partir de um suporte organizacional. É importante ressaltar que, conforme alegam Thiry-Cherques (2008) e Olivieri (2006) *apud* Silva (2013), projetos culturais dificilmente conseguem obedecer à lógica de produção capitalista e gerar lucro. Além disso, são mais complexos de serem geridos por envolverem insumos intangíveis e de alta qualidade, possuindo retorno financeiro na maioria das vezes baixíssimo ou inexistente. Esta complexidade é ainda mais notável em projetos internacionais, que são sensíveis a eventos

mundiais e estão sujeitos a riscos culturais, financeiros, legais e políticos que são menos previsíveis (WATANUKI et al., 2014).

Em paralelo à produção cultural e sua particularidade de gestão, nota-se o ofício da engenharia que, segundo Monte (2007) *apud* Silva (2013), pressupõe uma “intervenção cuidadosamente planejada, (...) visando assegurar que o resultado final será tecnicamente correto e de acordo com o que foi previamente planejado”. Neste contexto, o engenheiro de produção é percebido como um “solucionador de problemas”, que possui a capacidade de modelar por processos atividades que poderiam ser julgados por outros profissionais como trabalhos intangíveis (SILVA, 2013). O papel da engenharia de produção nos produtos da produção cultural é, portanto, fundamental teórico-academicamente sua gestão, atuando na “concepção, melhoria e implementação de sistemas que envolvem pessoas, materiais, informações e equipamentos no âmbito da indústria da criatividade” (GIRARDI, 2012).

Vargas (2009) aponta que o sucesso no gerenciamento de um projeto independe de seguir irrefletidamente metodologias e que uma boa gestão consiste, principalmente, em desempenhar e inter-relacionar as atividades de um projeto de forma inteligente e efi-



caz. Isto é, as metodologias dispensam sua aplicação de forma íntegra, devendo ser aplicadas de acordo com as necessidades de cada projeto de forma a incrementar seus resultados. Por isto, não se deve classificar metodologias ágeis e tradicionais como superiores umas às outras, dado que cada projeto possui sua particularidade e elas podem ser complementares, prescindindo o antagonismo entre si.

Krykhtine, Ferreira Jr. e Costa (2006), bem como Villas Boas (2005, p. 99-116), defendem o uso das ferramentas do PMBoK® no contexto da promoção da cultura e garantem que elas trarão maior controle na execução e controle dos projetos, uma vez que facilitam a estruturação dos processos envolvidos nas ações culturais. Em paralelo, Serra (2012) caracteriza o *framework Scrum*, destaque das metodologias ágeis, como um mecanismo simples, objetivo, adaptável e voltado para a geração de valor.

Porém, Villas-boas (2005, p. 99-116), conclui em seu estudo que muitas vezes as ferramentas de gestão são interpretadas pelos gestores culturais como complicadas e burocráticas e que elas não se adequam ao contexto cultural. Para que isto não se torne uma verdade, a gestão dessas atividades aparentemente intangíveis pode e deve ocorrer de forma “dinâmica e maleável” e não de maneira “rígida e

impositiva”, entendendo-se que a cultura também é “uma atividade que precisa de sustentabilidade e lucro”. Por isto, faz-se necessário uma metodologia híbrida, que traga consigo a completude e padronização da metodologia tradicional e a adaptabilidade e destreza da metodologia ágil, modelando-se em um norte para os gestores culturais sem engessar o processo.

Justificando a importância de uma metodologia híbrida, Oliveira (2020), em seu trabalho, comenta que planejamento e controle são críticos em cenários de projetos complexos. Entretanto, se não estiveram atrelados à agilidade podem tornar-se demasiado rígidos, induzindo a resultados negativos. As abordagens de gestão híbridas se mostram-se úteis para associar a flexibilidade e produtividade da abordagem ágil, à previsibilidade e aos procedimentos de organização representativos de abordagens tradicionais (SILVA e MELO, 2016).

Dada a importância da gestão da produção cultural e da sua estreita relação com o engenheiro de produção, este trabalho objetiva propor uma estrutura híbrida de gerenciamento de projetos para um festival internacional de música e programa de intercâmbio e residência artística promovido na cidade de São João del Rei, Minas Gerais. Para isso, será necessário identificar os processos desenvolvidos no



gerenciamento do projeto selecionado, diagnosticar o cenário atual, identificando os pontos críticos do gerenciamento vigente e propor melhorias de gerenciamento baseando-se no PMBOK® e no *Scrum* que possam impactar positivamente a qualidade do projeto e o produto do projeto, atenuando as lacunas da gestão atual.

2. Referencial teórico

2.1. PMBoK®

O Guia PMBOK® abrange um padrão reconhecido internacionalmente nas melhores práticas em gerenciamento de projetos e pode ser aplicado em todos os setores ou segmentos e em todas as partes do mundo, possibilitando o uso de uma linguagem comum entre os gerentes de projetos e impactando significativamente no sucesso do projeto (PMI, 2017). Dentro de sua abordagem tradicional em gestão de projetos, o guia PMBoK® apresenta cinco grupos de processos que interagem entre si e se sobrepõem: grupo de processos de iniciação; grupo de processos de planejamento; grupo de processos de execução; grupo de processos de monitoramento e controle e grupo de processos de encerramento (PMI, 2017).

O guia PMBOK® (PMI, 2017) apresenta, ainda, dez áreas de conhecimento: Gerenciamento da Integração do projeto; Gerenciamento do Escopo do projeto; Gerenciamento do Tempo do projeto; Gerenciamento dos Custos do projeto; Gerenciamento da Qualidade do projeto; Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto; Gerenciamento das Comunicações do projeto; Gerenciamento dos Riscos do projeto; Gerenciamento das Aquisições do projeto e Gerenciamento das Partes Interessadas do projeto. No total, o guia define 47 processos de gerenciamento nas intersecções dos cinco grupos de processos e das dez áreas de conhecimento acima citados.

2.2 Framework Scrum

Almeida e Souza (2016) descrevem o *framework Scrum* como técnica utilizada para gerenciamento ágil de projetos, com foco em um desenvolvimento rápido a partir de iterações e ciclos de *feedback*. Baseia-se também no ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), cujas fases se relacionam direto com as fases do Scrum – Planejamento, Sprint e avaliação.

O foco de aplicação deste *framework*, segundo Almeida e Souza (2016), são os ambientes incertos e complexos, onde se encontra dificuldade em pla-



nejar. Por isto, é amplamente utilizado em projetos onde são necessárias rápidas respostas às mudanças.

2.3. Metodologias Híbridas

Conforto (2015) *apud* Silva e Melo (2016) define modelo híbrido como uma combinação de práticas de diferentes abordagens – ágeis e tradicionais – de gestão de projetos, a qual possui o intuito de adequar o modelo de gestão para o contexto do negócio, de forma a maximizar seu desempenho. Desta forma, o equilíbrio entre previsibilidade e flexibilidade converte-se em melhores resultados para os projetos. Oliveira (2020) mostra em seu trabalho que um modelo que permita um estilo de processo variável, juntamente a um planejamento inicial detalhado e utilização de documentação extensa, quando necessária e importante, se mostrou em um modelo que melhor responde às necessidades dos projetos no ambiente estudado.

Por fim, Sales (2019), bem como Silva e Melo (2016), ressaltam que para obter sucesso na utilização de metodologias híbridas, é de extrema importância que os gestores estejam cientes das melhores práticas de cada modelo e que realizem uma grande análise sobre os objetivos do projeto, o contexto e ambiente em que ele está inserido e as pessoas que

farão parte da equipe. Tendo ciências destes pontos essenciais, o gestor será capaz de definir quais as melhores práticas, técnicas e ferramentas a serem utilizadas para a gestão do projeto.

3. Metodologia

De acordo com Turrioni & Mello (2012), a presente pesquisa é de natureza aplicada, caracterizando-se pelo seu interesse prático, ou seja, na sua utilização para solucionar problemas reais. Seu objetivo é de caráter descritivo, aspirando descrever características de determinado fenômeno e estabelecendo relações entre suas variáveis.

Quanto ao método utilizado, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, se propondo a estudar profunda e exaustivamente um objeto de forma a conhecê-lo detalhadamente. A pesquisa é abordada de maneira qualitativa onde o pesquisador, que é o instrumento-chave, conduz a interpretação dos fenômenos, não requerendo uso de métodos e técnicas estatísticas (Turrioni & Mello, 2012). As etapas desta pesquisa podem ser divididas em três fases:

Na primeira fase foi realizado um levantamento bibliográfico, que propõe estimular maior familiaridade acerca do tema gestão de projetos, de forma a



construir maiores conhecimentos sobre o tema para fundamentar a pesquisa e a proposição de melhorias.

A segunda fase trata de descrever os processos através dos quais o projeto é gerenciado, realizando um diagnóstico do cenário atual, onde são identificados também seus pontos críticos. Para a coleta de informações, foram utilizadas as técnicas observação participante e entrevista não estruturada. A observação participante foi realizada durante a produção de dois festivais, possibilitando que informações mais completas e imparciais fossem coletadas. Já as entrevistas, realizadas com os diretores do projeto, fez-se necessária para viabilizar a coleta de dados históricos, uma vez que no objeto de estudo há pouca documentação. Uma vez que a direção do festival é composta por três diretores, incluindo uma das autoras deste artigo, pode-se afirmar que todos os diretores foram envolvidos na coleta de informações.

A terceira fase, finalmente, faz a proposta de uma estrutura híbrida de gerenciamento de projetos, propondo melhorias que possam causar impacto na qualidade do projeto e no produto do projeto, amenizando as lacunas da gestão atual. A estrutura toma como base as propostas do PMBOK® e do *Scrum*, os quais são mais amplamente utilizados, conhecidos e de maior relevância literária em suas categorias.

4. Estudo de caso

4.1. Objeto de estudo

Este trabalho tomou como objeto de estudo o festival internacional de música e programa de intercâmbio e residência artística *MUSIK-Expedition*: a expedição musical, que é promovida anualmente desde 2016 na cidade de São João del Rei e em diferentes localidades da Alemanha, como forma de fomento da cultura local e também da disseminação da música e da cultura Brasileira no mundo. A *MUSIK-Expedition* engloba concertos, recitais, oficinas e passeios turísticos e já movimentou mais de 70 professores e estudantes entre os dois países, envolvendo importantes instituições. É um projeto independente e colaborativo que promove a cultura local de forma sustentável, e também a integração dos artistas, a promoção da interculturalidade do público e dos participantes e a acessibilidade à arte.

O projeto, que dura de 15 a 30 dias no período do festival, cerca de 8 meses na sua fase de pré-produção somado a mais 2 meses de pós-produção, possui atualmente apenas três gestores: um graduado em educação musical, um graduado em jornalismo e, mais recentemente, conta com a presença de uma



das autoras, graduada em engenharia de produção.

Desde o início do envolvimento da autora com o festival, tornou-se perceptível a necessidade de uma estrutura de gerenciamento de projetos que melhorasse o desempenho das atividades intermediárias e também do produto do projeto. Isto porque todos seus gestores convergem suas convicções: a *MUSIK-Expedition* é um projeto de alta complexidade e funciona com mão de obra e investimento financeiro escassos. Isto ocasiona inúmeras e cíclicas interrelações que, ora causa, ora efeito, se condensam em um campo de contratempos e inconveniências, esbarrando nos mais corriqueiros infortúnios de gestão de projetos ou de qualquer empreendimento: problemas de orçamento, atrasos, comunicação falha, retrabalho, problemas de qualidade, negligência de atividades e sobrecarga dos envolvidos. Neste con-

texto, serão explicitados a seguir os processos de gestão pertinentes ao cotidiano do projeto.

4.2. O gerenciamento do projeto *MUSIK-Expedition* e seus fatores críticos

Ainda que não siga uma estrutura formalizada de gerenciamento de projetos, é possível notar que a *MUSIK-Expedition* segue uma espécie de roteiro. Logo, foi construída um quadro que resume as principais atividades do projeto, utilizando como parâmetro os grupos de processos do PMBoK, os quais são análogos aos propostos pelo *Scrum*. O quadro 1 sintetiza as informações obtidas através da observação participante e entrevista com os demais gestores, sendo posteriormente explicitada:

Quadro 1. Gerenciamento do projeto MUSIK-Expedition: Expedição Musical

Processo	Como é realizado atualmente no projeto
Iniciação	<ul style="list-style-type: none"> – Reunião informal e espontânea ao se perceber que a mobilização para o próximo evento deve começar – Identificação das partes interessadas – Ideação sobre o tema/formato do evento, contando com a utilização de ferramentas como brainstorming e ócio criativo
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação de marcos que se relacionam com fases do projeto – Estima-se informalmente os custos e orçamento a partir do formato de evento e meios de financiamento escolhido – Identificação aleatória de alguns riscos, a partir de experiências com as edições anteriores

Execução	<ul style="list-style-type: none"> – Orientação e gerenciamento do projeto – Execução das tarefas e identificação e execução de novas tarefas – Recrutamento, desenvolvimento e gerenciamento da equipe – Gerenciamento das comunicações – Solicitação/contratação de serviços externos – Gerenciamento e engajamento das partes interessadas – Busca pela qualidade do produto de maneira intrínseca e intuitiva – Condução de reuniões diárias
Monitoramento e controle	<ul style="list-style-type: none"> – Revisão do projeto sempre que necessário – Monitoramento e avaliação do andamento do projeto e dos entregáveis
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> – Identificação de lições aprendidas sem formalização – Publicação dos registros/gravações/mídias/conteúdos produzidos

Fonte: Elaborado pelas autoras



No processo de iniciação, são realizadas reuniões entre os três gestores, onde dois pontos cruciais são discutidos: o formato e tema do evento, que trata da estrutura do evento e da curadoria artística, envolvendo que tipo de música será reproduzida, quais artistas ou fatos históricos serão homenageados, quais locais da cidade serão movimentados, se eles serão internos ou externos, quais estilos musicais serão envolvidos, enfim, qual será a proposta do festival; e a relação das partes interessadas, onde inclui-se os músicos locais, os convidados internacionais, os voluntários, os ministrantes, os prestadores de serviços, os possíveis patrocinadores e o público em geral.

Os resultados das discussões ocorridas nesta fase não são documentados nem formalizados, o que incorre em muito retrabalho. A falta de método e ferramentas durante a fase de iniciação também gera omissão de tópicos importantes a serem discutidos em uma fase de ideação, trazendo consigo uma falta de direcionamento. Como o projeto em questão possui objetivos muito diversos, é comum que os gestores se percam na priorização destes.

Tendo parcialmente definido o formato e tema do evento, viabiliza-se o início do processo de planejamento. Nos processos de planejamento, planeja-se e tomam-se decisões acerca de um extenso escopo

que engloba captação, divulgação, curadoria, captação de recursos humanos, passeios turísticos, ensaios, oficinas, acomodação para os intercambistas, concertos, comemoração de encerramento entre outros.

Apesar de um escopo complexo para discussão, foi observado que este processo é bem curto e se desenvolve de maneira superficial, envolvendo três pontos principais:

- Elaboração informal de um cronograma genérico: São registrados alguns marcos de algumas fases e/ou entregas do projeto ao longo dos meses que precedem o período escolhido para o festival. Estes marcos, entretanto, são muito abrangentes, pouco detalhados e não possuem especificidade de datas limite, tampouco desdobramento de atividades, as quais existem apenas intuitivamente. A abstração deste cronograma aumenta o retrabalho e a possibilidade de algumas tarefas serem negligenciadas. Isto porque, sempre que discussões acerca das atividades a serem desenvolvidas no projeto se iniciam, é necessário novamente um vislumbre cognitivo de todo o projeto. Além disto, este cronograma vago e impreciso favorece que as entregas do projeto sejam feitas quase sempre com urgência, podendo comprometer a qualidade dos entregáveis e trazendo uma situa-



ção de estresse para a equipe, que não consegue se organizar com antecedência para a realização das tarefas do projeto. Este retardo nas entregas impacta gravemente os resultados do projeto, sendo dois bons exemplos disto a captação de recursos e a divulgação do evento, que são fases essenciais do projeto, que frequentemente não dispõem de todo o tempo indispensável para serem executadas com excelência;

- Estimativa de custos e de orçamento: o financiamento do projeto é variável, podendo contar com editais, incentivo local de pessoas físicas ou jurídicas e algumas outras mobilizações da organização. Portanto, sendo o orçamento sempre muito imprevisível, são desenvolvidos na etapa de planejamento alguns cenários de alocação de recursos dadas as possibilidades de arrecadação financeira. Por ser elaborada sem grandes pormenores, a estimativa de custos e de orçamento se apresentou, muitas vezes, defasada e divergente da realidade;
- Identificação aleatória de riscos: bem como os outros processos do projeto, é realizado informalmente e sem constância definida. Não conta

com registros ou um plano de resposta com seus devidos responsáveis. Isto corrobora com que os riscos sejam negligenciados ou que haja retrabalho, uma vez que o encargo fica ao mesmo tempo ao critério de todos e de ninguém. Diante desta situação, pode-se esperar que ninguém faça nada a respeito ou que todos façam, o que significa um desperdício de recursos ou uma maior exposição dos projetos aos riscos.

A fase de execução engloba tanto fases da pré-produção como da produção em si. Neste momento são executadas as atividades correlatas ao marketing, à captação de recursos, ao convite e engajamento dos convidados, às redações de editais, cartas-convite, alvarás, à formação de equipe, à solicitação de prestação de serviços, entre outras diversas atividades. Isto demanda muito tempo, uma vez que, como os recursos financeiros são geralmente muito escassos, opta-se por desenvolver a maioria das atividades internamente. É importante ressaltar, neste momento, que tudo isso é feito após uma etapa de planejamento muito rasa.

Esta fase também é amparada por reuniões diárias ou semanais, dependendo da fase do projeto ou conforme necessidade. Nestas reuniões são discuti-



das as atividades que foram desenvolvidas, as que estão sendo desenvolvidas e as que deverão ser desenvolvidas em um período de tempo determinado a posteriori. A etapa de execução contempla também a busca pela qualidade do projeto, que é desenvolvida de maneira intrínseca.

Os pontos críticos dos processos de execução, cuja grande maioria é realizada sem planejamento prévio, se concentram todos no mesmo viés: São desenvolvidos integralmente, contudo poderiam atingir melhores resultados e o processo de produção poderia ser otimizado, isto é, envolvido menos recursos humanos, principalmente de tempo e, quiçá, financeiros. A raiz disto é a falta de planejamento aliada aos recursos escassos do projeto, que conta com um time deveras pequeno e com pouco financiamento, como já citado anteriormente.

Por exemplo, o desenvolvimento inato da qualidade do projeto, que é sinônimo de qualidade atingida, porém sem planejamento, bem como a ausência de indicadores e critérios de aceitação traz suas consequências: bons resultados de qualidade relacionada aos produtos do projeto e à experiência de usuário e ao valor. Contudo, a qualidade se omite no que diz respeito à qualidade com foco na produção, pois esta é sempre muito caótica e envolve muitos

processos que não agregam valor ao produto final, isto é, recursos são empregados em atividades dispensáveis e infrutíferas. A omissão ocorre também na qualidade das entregas intermediárias do projeto, que não atingem com excelência suas finalidades por falta de planejamento. Em suma, os requisitos de qualidade existem espontaneamente, mas não são planejados, nem medidos de maneira categórica e existem apenas para o produto e não para o processo.

Pode-se elencar como outro ponto crítico da execução a falta de formalização característica de muitos processos da pré-produção, como o gerenciamento dos *stakeholders*, equipe e comunicação que acarreta sérios problemas, imprevistos e até mesmo custos no período do festival.

Constatou-se também, no processo de execução, que as reuniões diárias e/ou semanais são uma boa prática, entretanto, muito longas e regularmente evasivas, destituídas de foco em resultados. O modelo utilizado de discutir tarefas feitas, em andamento e concluídas durante essas reuniões, desagregado de um devido cronograma, também é a raiz dos atrasos relatados pelos gestores.

Os pontos críticos observados nos processos de execução convergem com os elencados durante as entrevistas pelos gestores, que frequentemente pos-



suem queixas sobre falta de tempo, atrasos, escassez de recursos financeiros, time demasiado pequeno na pré-produção e evasão do time de produção. Desenvolver um plano, que vai além de apenas de só executar, poderia mitigar todos os pontos críticos elencados, uma vez que com planejamento é possível prever e elaborar um plano de contingência para os efeitos da escassez de recursos.

Logo, pode-se notar uma forte relação entre as fases de planejamento e execução, que estão intimamente interligadas e possui influência direta nos resultados e na qualidade final do projeto e na qualidade intermediária dos processos do projeto.

O processo de monitoramento e controle consiste basicamente em revisões e modificações conforme exigido pelo projeto, bem como o monitoramento do andamento do projeto e avaliação das entregas desenvolvidas. Sobre os processos de monitoramento e controle, observou-se que o monitoramento e avaliação das entregas é feito de maneira pouco estruturada. Isto se deve à falta de indicadores e padrões, que desfavorece a equipe de produção a monitorar as atividades do projeto. A falta de planejamento também interfere neste momento, pois, uma vez que não há indicadores, cronogramas, critérios de aceitação, enfim, planos pré-estabelecidas para monitorar a

devida conformidade, não é possível haver monitoramento. Os processos de monitoramento, portanto, são desenvolvidos de maneira superficial, já que a fase de execução exige muita performance e raramente sobra tempo para avaliar o que foi concluído e monitorar o que está sendo feito.

Por fim, o processo de encerramento, que é também a etapa de pós-produção, se encarrega de atribuições como identificação de lições aprendidas, elaboração e distribuição de certificados para os participantes, e difusão dos acontecimentos e realizações resultados do projeto por meio de redes sociais, jornais, rádio e televisão. As lições aprendidas identificadas, porém, não são registradas, favorecendo posteriores negligências em futuras edições do projeto.

4.3. Proposta de Intervenção

Os pontos críticos relatados no tópico anterior expõem ainda mais que as atividades do projeto deveras carecem de planejamento, causando inúmeros problemas previamente explicitados neste trabalho. Quando um grupo de tarefas são executadas sem o devido planejamento, não se sabe ao certo quais recursos serão necessários, o que pode comprometer a qualidade dos processos e até mesmo do produto

final. As atividades podem carecer de tempo, mão de obra ou investimento para serem completadas com excelência, ou podem desperdiçar os recursos caso não sejam executadas de maneira otimizada.

Em vista disto e, embora o gerenciamento do projeto atual seja efetivo na realização de sua proposta e entregue valor às partes interessadas, foi possível constatar que é factível melhorar seus processos e até mesmo seu produto através de melhorias gerenciais. A fim de desenvolver os pontos deficientes encontrados, foi elaborada uma sugestão com base no que é proposto pelo guia PMBoK® e pelo *framework Scrum*. Na etapa de iniciação, optou-se pela declaração de visão de projeto, proposto pelo Scrum. A declaração de visão e as ferramentas previstas pelo *framework Scrum* neste processo – sugere-se, neste caso, o uso da análise *SWOT* e análise de *gap* – serão um auxílio à realização de um diagnóstico do cenário atual do projeto, à pequena formalização necessária na iniciação do projeto e principalmente à definição correta de objetivos e ao direcionamento de atividades para que os gestores não se percam durante o planejamento e execução do projeto. O *Scrum* detém, ainda, outras sugestões muito convenientes a serem utilizadas como entradas no processo, por exemplo, o estudo de mercado, o caso de negócio, a

prova de conceito e a missão e visão da empresa, os quais possuem todos grande aplicação prática e que trazem resultados.

Em virtude da necessidade de melhor estruturação e formalização na etapa de planejamento, foram selecionados alguns processos advindos do PMBoK®, que possui foco nesta etapa, contrariamente ao *framework Scrum*, que preza pela execução em detrimento do planejamento. É importante destacar que, assim como apresentado por Silva e Melo (2016), foram selecionados somente os processos diretamente relacionados aos problemas encontrados no gerenciamento do projeto. Executar a etapa de planejamento exatamente como é proposta no PMBoK® - com seus vinte e quatro processos - traria uma complexidade desnecessária ao gerenciamento do projeto, podendo dificultar a adesão da equipe à proposta. Portanto, para a etapa de planejamento, sugere-se:

- Criar a EAP – a EAP prescrita pelo PMBoK® servirá como auxílio para melhor estruturação do escopo e possibilitará que o projeto seja previsto na sua devida dimensão e complexidade, enquadrando todos seus elementos na íntegra. Além disto, será suporte para processos como alocação de recursos, construção do cronograma e plane-



- jamento dos riscos, qualidade e custos, facilitando-os e extraindo deles melhores resultados;
- Realizar o desdobramento e sequenciamento de atividades, com alocação de recursos e durações estimadas: aqui estão incluídos os processos de definir, sequenciar e estimar as durações das atividades da área de Gerenciamento do Cronograma e estimar recursos das atividades, da área de Gerenciamento de Recursos do PMBOK®. Esta etapa auxiliará a construir um cronograma mais confiável e com menos negligência de atividades;
 - Desenvolver o Cronograma: para realizar este processo sugere-se criar gráfico de *Gantt*. O modelo deste diagrama fará com que a duração e marcos das atividades se tornem mais palpáveis para a equipe, a qual poderá se organizar melhor para o cumprimento das tarefas. A criação do diagrama também faz mais assertivo o planejamento elaborado, já que consiste em uma ferramenta que permite estimar e contabilizar folgas, construindo cenários otimistas, reais e pessimistas. É importante que toda a equipe valide o cronograma e o tenha disponível, para que datas limites designadas sejam de fato uma orientação para os coordenadores. Além disto, o cronograma trará maior qualidade para os entregáveis e para o produto, sendo protagonista na otimização do planejamento, onerando muito menos tempo aos seus processos e melhores resultados;
 - Fazer um planejamento de riscos com análise qualitativa e quantitativa: esta etapa engloba os processos de identificar, realizar a análise qualitativa, realizar a análise quantitativa e planejar a resposta aos riscos. Este planejamento diminuirá probabilidades de falhas e acontecimentos inesperados que oneram custos ao projeto ou perda de qualidade do festival. Ao passo que um risco é um evento que adere uma causa à sua consequência, é essencial atuar nas possíveis causas que geram os efeitos (positivos ou negativos), para que seja possível explorar as oportunidades e eliminar os riscos;
 - Estimar os custos e determinar o orçamento: para este processo sugere-se a utilização o método *bottom – up*, elaborando o orçamento com base na EAP e/ou na lista de atividades, tornando-a também mais fidedigna e formalizada;



– Planejar o Gerenciamento da Qualidade: sugere-se a criação de indicadores. Um plano de qualidade com requisitos e padrões para nortear as atividades e produtos finais do projeto (concertos, oficinas e intercâmbio de participantes) possibilitará que a qualidade comece a ser efetivamente medida, analisada, e que sejam planejadas e executadas ações com base nesta análise para as edições futuras do projeto, alimentando um ciclo PDCA. Por exemplo, a partir da criação de indicadores para constatar o engajamento e satisfação do público durante o festival. Esta filosofia é coerente à gestão da qualidade total e toma como base as lições aprendidas e tomada de decisão baseada em fatos e dados, a fim de garantir a melhoria contínua do projeto, sem permitir que ele decaia a patamares anteriores e inferiores de qualidade. É indicado também que sejam usadas ferramentas da qualidade para se prognosticar a causa raiz dos problemas encontrados e eliminados, para que futuramente não seja necessário o uso de medidas paliativas, as quais sempre geram perdas para o processo. Um plano de qualidade é imprescindível por aproximar o projeto às necessidades dos clientes e por conferir ao projeto a otimização por ele exigida;

– Planejar o Engajamento das Partes Interessadas: para atender as necessidades de todos os clientes envolvidos no projeto, sejam eles os patrocinadores que viabilizam o evento, os estudantes que utilizam do projeto para adquirir experiência, os intercambistas que aprendem sobre um novo contexto e nele também mostram seu trabalho, ou até mesmo o público geral, deve ser elaborado um plano para que não se descuide de nenhum deste, lidando com suas expectativas e controlando os conflitos e engajamento. Para tornar este processo mais prático, é preciso construir um quadro de estratégia de administração das partes interessadas, que contém uma lista dos interessados, um método para tratamento para cada um deles, responsabilidades estabelecidas com eles, nível de engajamento, avaliação das partes interessadas quanto ao interesse/poder/impacto e planos de ação e estratégias de controle. Neste processo, será estabelecido também o tipo, frequência e meio da informação que deve ser transmitida aos stakeholders, documentando e formalizando as interações e decisões sempre que necessário. Este processo será motivo de maior aderência dos stakeholders a cada edição do projeto, fortalecendo as parcerias de diversas maneiras.



Aderindo aos processos de planejamento agora propostos, a perturbação (desordem, transtorno) característica dos processos de execução será automaticamente atenuada, solucionando as maiores queixas elencadas pelos gestores e os demais pontos críticos observados no projeto. Isto posto e, junto ao fato de o projeto já apresentar processos suficientes de execução, não foram elencados novos processos para esta etapa. Entretanto, é importante ressaltar que o processo da execução referente à qualidade deve de ser apenas intrínseco e intuitivo e passe a contemplar decisões conforme orienta o guia PMBoK®: com base em fatos e dados, orientadas às expectativas dos *stakeholders* e de forma a eliminar causas de um possível desempenho insatisfatório do projeto.

Para a fase de monitoramento e controle, é sugerido que seja realizado o controle de cronograma, custos, qualidade, riscos e engajamento das partes interessadas, conforme prescreve o PMBoK®. Isto pode ser realizado durante as reuniões diárias e/ou semanais já realizada pelos coordenadores. É proposto também que seja elaborado um documento que formalize detalhadamente as informações diárias sobre o desempenho de trabalho no período do festival, contendo todas as informações relevantes ocorridas no dia a dia, medições de qualidade, riscos

detectados, custos inesperados, entre outros. Este tipo de documento se mostra eficiente como fonte de informação, contendo números satisfatórios de dados que podem ser extraídos e utilizados para fundamentar tomadas de decisões acerca do projeto.

Por fim, para o processo de encerramento, sugere-se que sejam documentadas as lições aprendidas ou “pontos de melhoria acordados” - em conformidade com o *framework Scrum* - cuja utilidade é deveras perceptível e que não consiste em um processo apenas burocrático.

5. Conclusão

Após fazer uma pesquisa bibliográfica acerca da necessidade do uso de práticas padronizadas de gestão de projetos no contexto de produção cultural e de acordo com o levantamento realizado sobre metodologias vigentes acerca do assunto “gerenciamento de projetos”, optou-se por utilizar as práticas condensadas no PMBoK® e no *framework Scrum* como proposta para orientar o gerenciamento da *MUSIK-Expedition*, um projeto cultural.

Foi feita, então, a identificação seguida de um diagnóstico dos processos utilizados pelo projeto, analisando os seus pontos críticos. A partir deste



diagnóstico, foi elaborada uma proposta híbrida de gerenciamento para o projeto em questão. O trabalho de gestão e a qualidade do produto final, cujo resultado já se apresenta satisfatório, porém, de processos intermediários conturbados, será facilitado com a utilização da proposta desenvolvida ao longo deste trabalho.

Dito isto, pode-se afirmar que os objetivos propostos no trabalho foram atingidos, uma vez que eles propunham identificar os processos desenvolvidos no projeto, diagnosticar e criticar o cenário atual identificado e propor melhorias no seu gerenciamento, estruturando um modelo híbrido de gerenciamento de projetos com base no PMBOK® e no *Scrum*. A partir da nova proposta feita durante o trabalho, a diretoria poderá ter maior controle dos processos intermediários do projeto e maior previsibilidade no que tange seus resultados. Menos lacunas no modelo de gestão utilizado significa evitar grande desgaste da equipe do projeto em todas as suas fases e implica em obter mais qualidade, principalmente, no seu produto final - o festival.

Apoiando-se no que foi desenvolvido neste trabalho, foi possível inferir, ao final, que a maioria dos problemas detectados são relacionados à fase de planejamento, que não contém práticas bem estruturadas

de gestão. Esta ausência de ordem no desenvolvimento do projeto, que usualmente se firma somente em recursos intuitivos e empíricos, gerou dificuldades no levantamento de dados deste trabalho, não tornando possível a estimativa quantitativa dos ganhos que podem ocorrer entre o estado atual de gestão e um possível cenário futuro que leve em conta as melhorias.

A despeito disto, com a implantação das melhorias propostas no processo de gestão, estima-se que a maioria dos ganhos serão em qualidade tanto do processo, quanto do produto final, como consequência. Orientando-se para os clientes e dispondo de ferramentas embasadas pela ciência, da qual a engenharia é um subproduto, há um aumento significativo na probabilidade de se elaborar melhor e mais concisamente um objetivo e, também, de atingi-lo com menor contrariedade e mais viabilidade ao longo do percurso.



Referências

ALMEIDA, Ilton Marchi de; SOUZA, Fernando Bernardi de. Estudo Conceitual da Aplicação Combinada dos Métodos Scrum e CCPM para Gerenciamento Flexível de Múltiplos Projetos. *In: GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v.11, nº 4, p. 117-139, 2016.

BARRETO, Alexandre. O que é produção cultural. Disponível em: <<http://produtorindependente.blogspot.com/2009/05/o-que-e-producao-cultural.html>>. Acesso em 10 de abril de 2020.

CARVALHO, Luiza Lopes; SILVA, Carlos Eduardo Lopes da; BARROS, Carlos Frederico. Uma análise da indústria do entretenimento sob a ótica do desenvolvimento sustentável. *In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*. Associação Educacional Dom Bosco. Resende, 2012.

GIRARDI, Benur; GONÇALVES, Heloisa; GIRARDI, Ângela Oliva. Reflexões Sobre a criação do curso de Engenharia de Produção Cultural e sua relevância social e econômica. *In: XL CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA*. Associação Brasileira de Educação em Engenharia. Belém, 2012.

KRYKHTINE, Fábio; LOBATO, Flávio; COSTA, Ingor. M. Gerenciamento de projetos para o produtor cultural: Demandas atuais de técnicas e ferramentas. Monografia de Pós-Graduação MBA – Gerenciamento de Projetos, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006.

OLIVEIRA, Alex Miranda. Desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos baseada num modelo híbrido. Dissertação de mestrado para o Instituto Superior de Engenharia do Porto. Porto, 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PM-BOK®*. 6ª ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2017.



SALES, Bruna Augusto. Gestão de Projetos e comunicação: estudo com metodologias tradicionais e ágeis. Monografia de Especialização, Universidade Tecnológica do Paraná. Londrina, 2019.

SERRA, Rafael. Gestão Ágil de Projetos de Software Versus PMBOK. *In: Revista De Ciências Exatas e Tecnologias*, v. 7, n.7, p. 141-157, 2012.

SILVA, Monique Bezerra da. Engenharia do Entretenimento e Produção Cultural: Uma análise sobre as técnicas e ferramentas em gestão de projetos. Pós-graduação em Gestão de Projetos da Engenharia de Produção, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, Renato Francischini da; MELO, Francisco Cristóvão Lourenço de. Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos. *In: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 12, n. 3, 2016.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção - Estratégias, Métodos e Técnicas para Condução de Pesquisas Quantitativas e Qualitativas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, 2012.

VARGAS, Ricardo. *Gerenciamento De Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VILLAS-BOAS, Rosa *et al.* *Organização e produção da cultura*. Bahia: EDUFBA, 2005.

WATANUKI, Hugo Martinelli; NADAE, Jeniffer de; CARVALHO, Marly Monteiro; MORAES, Renato de Oliveira. Gestão de projetos internacionais: um estudo bibliométrico. *In: Gestão & Produção*, v. 21, n. 3, p. 660-675, 2014.