



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração**

**PRODUÇÃO CULTURAL INDEPENDENTE: GESTÃO DE EVENTOS À LUZ
DA GESTÃO DE PROJETOS**

**INDEPENDENT CULTURAL PRODUCTION AND PROJECTS: EVENT
MANAGEMENT IN THE LIGHT OF PROJECT MANAGEMENT**

Bruno Portela de Oliveira^{1*}

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza^{2**}

RESUMO

Este trabalho buscou identificar as ferramentas e práticas da Gestão de Projetos que são aplicadas por gestores de eventos na iniciativa independente. A partir das entrevistas realizadas com produtores culturais independentes, surgiu a necessidade de alinhar as práticas comuns dos organizadores de eventos independentes à literatura do gerenciamento de projetos. Foram realizadas sete entrevistas, com roteiro semiestruturado, que englobavam perguntas gerais sobre o participante e específicas sobre as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Os resultados evidenciam que produtores culturais independentes não fazem uso das ferramentas e práticas indicadas pela literatura.

Palavras-chave: eventos, projetos, gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

This work sought to identify the tools and practices of Project Management that are applied by event managers in the independent initiative. From the interviews with independent cultural producers, the need arose to align the common practices of the organizers of independent events with the literature of project management. For this study, seven interviews were conducted, with a semi-structured script, of general questions about the participant, and specific questions about the areas of knowledge of project management, without the use of technical terms from the theory. The results show that independent cultural producers do not ostentatiously use the tools and practices indicated by the literature.

Key words: events, projects, project management.

^{1*}Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: bruno.portela@sempreceub.com.

^{2**} Professor orientador do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília. Doutor em Administração pela Universidade de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Brasília apresenta a capacidade de realizar eventos culturais em escala como São Paulo e o Rio de Janeiro (MINC, 2018). Quanto à produção cultural, no ano de 2019, por exemplo, a Secretaria de Cultura do DF registrou, aproximadamente, somente na seção “Capital Cultural”, mais de quarenta eventos de atividades culturais por todo o Distrito Federal, realizados ou apoiados pela Secretaria, em diversas áreas de expressões e manifestações culturais (SECEC, 2019).

Pensando na pluralidade sócio econômica do Brasil, não há como ignorar a complexidade dos meios e canais de propagação e manutenção da cultura como bem comum a todos os brasileiros. Os desafios impostos pelas condições históricas, pelo cenário político nacional e internacional e, principalmente, pela crise pandêmica global da Covid-19, fazem com que o ramo de eventos voltados para o enaltecimento da cultura, principalmente a arte, seja um ramo de riscos e incertezas (SUBTIL, 2008).

A cultura no Brasil vem, aos poucos, revertendo o cenário de desvalorização intensa, um processo duramente engessado pela Ditadura Militar (BIANCHINI, 2018). A cultura é a alavanca e o alicerce da transformação da sociedade e, apesar dos contratempos e influências políticas, o volume de eventos e projetos culturais é alto, e pode representar a reinserção da cultura como pauta da vida corriqueira das pessoas (BIANCHINI, 2018). Eventos que, a despeito do que pode-se inferir, são e devem ser analisados sob a ótica de projetos e, conseqüentemente, planejados, executados e controlados segundo os processos, técnicas e práticas do gerenciamento de projetos (CANTON, 1998). Mas será que os produtores de eventos culturais independentes utilizam as técnicas de gerenciamento de projetos? Seriam estas técnicas de valia para este ramo de atuação?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo identificar as práticas de gerenciamento de projetos aplicados à gestão de um evento cultural.

Sob a perspectiva institucional, os eventos são empreendimentos únicos e, hoje em dia, são instrumentos estratégicos que impactam pessoas e organizações e, no que diz respeito à cultura e eventos culturais, a situação não é diferente. Os produtores culturais independentes podem desenvolver um trabalho estruturado baseado nos conhecimentos do gerenciamento de projetos, bem como impactar seus respectivos nichos de atuação, comprometidos com os seus resultados, como profissionais criativos e competentes (CANTON, 1998).

Do ponto de vista social, este estudo é relevante porque eventos são experiências únicas e importantes formas de lazer da maioria dos cidadãos, bem como movimentam a economia local. Isso salienta a importância da gestão de eventos como forma de transformação ativa da sociedade, gerando renda e emprego, e da produção cultural independente como iniciativa válida e necessária para fomento da cultura (CHAUÍ, 1995).

Sob a ótica acadêmica, este estudo pode ser interessante à literatura científica, em que poucos são os estudos que relacionam específica e enfaticamente gerenciamento de projetos e eventos culturais (GOHR, 2013). Este trabalho pode fomentar novos estudos e novas discussões a respeito da produção cultural independente, com foco nas práticas, metodologias e ferramentas do gerenciamento de projetos, abrindo espaço para novos olhares e um ponto de vista mais crítico a respeito de eventos culturais.

2 EVENTOS CULTURAIS E GESTÃO DE PROJETOS

. Há uma transposição dos conhecimentos e técnicas de gestão à realização e condução de eventos, no que tange à capacitação do organizador de eventos, porém não há, de forma clara e aprofundada, uma equiparação a nível estratégico entre um organizador de eventos e um gerente de projetos (GOHR, 2013). Nesse sentido, o referencial teórico deste trabalho se concentra nessas duas áreas, que ascenderam à esfera estratégica em diversos nichos e contextos: eventos e projetos.

2.1 Gestão de Eventos

No ambiente acadêmico, os autores têm classificado os eventos de várias formas, dividindo-os em categorias de acordo com público, frequência, conteúdo, entre outros (CANTON, 1998). Evento pode ser definido como “qualquer acontecimento que foge à rotina, sempre programado para reunir um grupo de pessoas” (SENAC, 2000, p.11). Entretanto, a literatura dispõe de várias definições de evento, com semelhanças e diferenças entre si, e a abordagem de aspectos estratégicos na conceitualização de evento abriu margem para outras percepções.

Há também a definição que coloca que “eventos podem ser caracterizados como acontecimentos especiais (rituais, apresentações ou celebrações) que possuem um determinado objetivo (cultural, social ou empresarial), portanto devem ser planejados, organizados, coordenados e controlados” (BRITTO; FONTES, 2003). Diferentes tipos de eventos envolvem diferentes públicos, os quais demandam produtos e serviços que variam conforme suas necessidades e desejos, e representam um sistema equilibrado, com planejamento, direção e coordenação das atividades (CANTON, 1998). Por força da ampla dimensão da cadeia de produção de um evento, que pode abranger desde poucos fornecedores até centenas ou milhares de envolvidos, é absolutamente necessário compreender as diferenças existentes entre os diversos tipos de eventos (PISCOPO, 2012).

Em se tratando de eventos culturais, estes podem ser enquadrados por área de interesse, sendo exemplos os festivais de música, de teatro, de folclore e de cinema; as exposições de arte, os lançamentos de livros, entre outros (GOHR, 2013). Assim, eventos culturais podem ser definidos como experiências únicas, 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).

O desenvolvimento da indústria de eventos exige uma gestão mais eficiente dos processos de planejamento e execução. A administração estratégica de eventos pode ser realizada de duas formas. Uma delas é a gestão do evento pelas áreas funcionais da organização. Nesse caso, o evento pode ser gerenciado considerando-se sua evolução nas áreas de marketing, finanças, recursos humanos, operações etc. A outra forma de gerenciamento de eventos ocorre por meio da gestão de projetos, que considera cada evento como um projeto (PISCOPO, 2012).

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 qualidade, a sua gestão segue o procedimento natural da gestão de projetos (GOHR, 2013). Na gestão de um evento, também existem diferentes tipos de 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

seu envolvimento no processo de planejamento do evento pode auxiliar no sucesso deste (REID, 2011).

Quando se fala em evento, sugere-se a ideia, num primeiro momento, de algo festivo, comemorativo ou uma realização de sucesso. Entretanto, no momento em que as transformações e mudanças no mercado e na economia passam a exigir novos modelos de comunicação, surge uma ferramenta estratégica totalmente integrada ao *marketing* e, ao mesmo tempo, completamente comprometida com os resultados e objetivos propostos: o evento (CANTON, 1997). Dadas todas as fases do desenvolvimento do projeto e as atividades de seu ciclo de vida, sendo elas iniciação, planejamento, execução, controle e finalização (PMI, 2004), a importância da aplicação dos conhecimentos, técnicas, práticas e metodologias, aplicadas a cada etapa, é indiscutível.

A organização de um evento pode ser categorizada como projeto (PEREIRA; CANTO, 2009). Ao definir eventos como a soma de ações previamente planejadas com o objetivo de alcançar resultados com seu público alvo, Canton (1998) ressalta a importância do planejamento e organização de tal atividade. A autora também afirma que o profissional de eventos deve ter uma visão técnica sobre o projeto, bem como uma visão global de sua atuação. O evento, quando posto nas mãos de um organizador profissional, passa a representar uma pequena empresa, dentro da empresa, com vida própria. Arquivos, banco de dados, planejamento, realização, controle. Conceitos que também traduzem a essência do gerenciamento de projetos. Sendo assim, um evento pode ser visto como instrumento estratégico, alinhando-se às melhores práticas e ferramentas de gerenciamento de projetos (CANTON, 1997).

2.2 Gerenciamento de Projetos

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”. É um empreendimento temporário, com início e término previamente definidos, mas isso não necessariamente implica que o projeto tenha curta duração. O final de um projeto ocorre quando os objetivos são alcançados, ou não serão ou não poderão ser alcançados; quando os recursos se esgotam ou tornam-se indisponíveis; quando a necessidade do projeto não existe mais; ou quando é finalizado por motivo legal ou de conveniência (PMI, 2017).

Os projetos também impulsionam mudanças. Seja do ponto de vista organizacional ou de negócios, ou até a nível pessoal, um projeto destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico (PMI, 2017). O estado desejado da mudança oriunda do projeto é chamado de estado futuro. Os projetos permitem a criação de valor de negócio. O PMI (2004) define o valor de negócio como “o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio”. Também afirma que o benefício pode ser “tangível, intangível ou ambos”. Em análise de negócios, o valor de negócio é considerado o retorno, sob a forma de elementos como tempo, dinheiro, mercadorias ou bens intangíveis trocados por algo em retorno (PMI, 2004).

Sendo assim, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas, práticas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2017). Essa gestão é realizada através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projeto, dados todos os processos pelos quais se formam as complexidades do projeto. Obviamente, as circunstâncias e o contexto influenciarão os

processos de gerenciamento, e também a maneira como cada um desses processos é implementado. Influenciará também na priorização das restrições. Projetos mal gerenciados ou a ausência de gerenciamento pode acarretar em atrasos, estouros de orçamento, retrabalho, perda de reputação. Isso faz dos projetos um meio sólido de criar e agregar valor, e o gerenciamento eficaz deve ser entendido como uma competência estratégica, com a qual a empresa ou a pessoa terá benefícios e vantagem competitiva (PMI, 2017).

Os componentes-chave da literatura a respeito de projetos são o ciclo de vida do projeto, que compreende a série de fases pelas quais o projeto passa, do início ao término; a fase do projeto, que consiste em um conjunto de atividades que resulta em uma ou mais entregas ou saídas; e a revisão de fase, que é realizada ao final de uma fase, em que é feita a devida análise da fase em que o projeto se encontra. Os processos de gerenciamento, que são uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final. Há também os grupos de gerenciamento de processos de gerenciamento de projetos, um agrupamento lógico de entradas, ferramentas, técnicas e saídas de gerenciamento de projetos. E, por fim, as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

O conhecimento a respeito de projetos e gerenciamento de projetos é vasto, e não é a intenção aprofundá-lo. Para fins deste trabalho, é necessário que se saiba a respeito das áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, como demonstrado no Quadro 1, e que o leitor se familiarize com as melhores práticas e ferramentas de cada área, como evidenciado no Quadro 2.

Quadro 1 - Áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos

Área de Conhecimento	Finalidade
Gerenciamento da integração do projeto	Identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades
Gerenciamento do escopo do projeto	Assegurar que o projeto contemple todo o trabalho necessário, e apenas o necessário
Gerenciamento do cronograma do projeto	Garantir o término pontual do projeto
Gerenciamento dos custos do projeto	Garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto
Gerenciamento da qualidade do projeto	Gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto
Gerenciamento dos recursos do projeto	Identificar, adquirir e controlar os recursos necessários
Gerenciamento das comunicações do projeto	Assegurar que as informações do projeto estejam organizadas
Gerenciamento dos riscos do projeto	Processos de gestão do risco, resposta e monitoramento de risco em um projeto
Gerenciamento das aquisições do projeto	Processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe

Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Identificar as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto
--	--

Fonte: PMI (2017)

O Quadro 1 apresenta as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, que são integradoras, ou seja, podem interagir entre si, e são definidas por seus requisitos de conhecimentos e descritas em termos dos processos que as compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas. São, também, como supracitado, parte dos componentes-chave do gerenciamento de projetos e, “quando gerenciados de forma eficaz, resultam numa conclusão bem sucedida” (PMI, 2017).

Quando se fala em gerenciamento da integração do projeto, fala-se dos processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar as várias atividades e processos de gerenciamento do projeto. Embora outras áreas possam ser gerenciadas por especialistas, esta é uma atribuição específica do gerente do projeto, e a responsabilidade pela integração do projeto não pode ser delegada, e quanto mais complexo o projeto, mais complexa a integração (PMI, 2017).

No que diz respeito ao gerenciamento do escopo do projeto, trata-se dos processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho, e que inclua apenas o trabalho necessário, para que termine com sucesso. PMI (2017) salienta também que “o gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com definir e controlar o que está e o que não está incluído no projeto”.

Quanto ao gerenciamento do cronograma do projeto, o Guia PMBOK (2017) defende que essa área de conhecimento engloba “os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto”. Ademais, o cronograma do projeto fornece um plano detalhado que representa como e quando o projeto vai entregar os produtos, serviços ou resultados definidos no escopo do projeto, e serve como ferramenta de comunicação, gerenciamento de expectativas das partes interessadas e como base para a emissão de relatórios de desempenho (PMI, 2017).

O Guia PMBOK (2017) define o gerenciamento dos custos do projeto como todos “os processos usados em planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizado dentro do orçamento aprovado”. Estes processos podem variar de acordo com a magnitude do projeto, e geralmente são apresentados como processos distintos, pois as ferramentas e técnicas de cada um deles são diferentes (PMI, 2017).

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos para incorporação da política de qualidade da organização ou do gestor, com relação ao planejamento, gerenciamento e controle dos requisitos de qualidade do projeto e do produto ou serviço que será entregue, para atender os objetivos das partes interessadas. Esses processos podem oferecer, também, suporte às atividades de melhoria contínua de processos, e se aplicam em todos os projetos, independentemente da natureza de suas entregas, mas as medidas e técnicas de qualidade são específicas do tipo de entrega produzida pelo projeto (PMI, 2017).

Ainda segundo o PMI (2017), “o gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto”. Esses processos, bem como a categorização desses processos, ajudam a assegurar que os recursos certos estarão disponíveis para os gerentes de projeto, na

hora e lugar certos. Esses recursos podem ser físicos, como materiais, instalações, equipamentos e infraestruturas, ou humanos, referindo-se aos recursos de equipe e pessoal (PMI, 2017).

O gerenciamento das comunicações do projeto, como sugere o PMI (2017), “inclui os processos necessários para garantir que as necessidades de informações do projeto e de suas partes interessadas sejam satisfeitas”. Para isso, desenvolvem-se artefatos e a implementam-se atividades projetadas para realizar a troca eficaz de informações. O gerenciamento das comunicações do projeto consiste em duas partes, sendo a primeira o desenvolvimento da estratégia de comunicação, e a segunda a realização das atividades necessárias para implementar a estratégia (PMI, 2017).

O gerenciamento dos riscos do projeto trata dos processos de “condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos em um projeto” (PMI, 2017, p. 395). O objetivo do gerenciamento dos riscos do projeto é, como enfatiza o Guia PMBOK (2017), “aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos, bem como diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, otimizando as chances de sucesso do projeto”.

Quando se fala em gerenciamento das aquisições do projeto, fala-se dos processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. Isso envolve administrar contratos, acordos, pedidos de compra, entre outros fatores, e pode envolver obrigações e penalidades legais, sendo papel do gerente de projetos estar familiarizado com esses processos (PMI, 2017).

Sobre o gerenciamento das partes interessadas, o PMI (2017) inclui “os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto”. Isso denota analisar as expectativas das partes interessadas e, concomitantemente, seu impacto no projeto, quer positivo, quer negativo.

Sabendo, portanto, um pouco mais a respeito das áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos mostradas no Quadro 1, algumas práticas e ferramentas foram elencadas pelo autor para representar a aplicação desses conceitos na produção de eventos, e o Quadro 2 mostra as ferramentas elencadas em cada área.

Para saber mais sobre o gerenciamento da integração do projeto na produção cultural independente, as ferramentas selecionadas foram o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e o Plano de Gerenciamento do Projeto. O Termo de Abertura do Projeto é o “documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gerente do projeto a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto” (PMI, 2017). O Plano de Gerenciamento do Projeto é “o processo de definição, preparação e coordenação de todos os componentes do plano e a consolidação em um plano de gerenciamento integrado do projeto” (PMI, 2017).

No que diz respeito ao gerenciamento do escopo do projeto, a ferramenta selecionada foi a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que é “o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis” (PMI, 2017). Para o gerenciamento do cronograma do projeto, a ferramenta selecionada foi o cronograma, que é desenvolvido por meio do processo de “analisar sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de cronograma para execução, monitoramento e controle do projeto” (PMI, 2017).

Sobre o gerenciamento dos custos do projeto, as ferramentas elencadas foram o Gerenciamento do Valor Agregado (GVA), o Índice de desempenho de custo e o Índice de

desempenho de prazo, e o orçamento do projeto. O Gerenciamento do Valor Agregado é uma metodologia que combina escopo, cronograma, e medições de recursos para avaliar o desempenho e progresso do projeto. O Índice de Desempenho de Custo é uma medida da eficiência dos recursos orçados, expressa como a relação do valor agregado para o custo real. O Índice de Desempenho de Prazo é uma medida de eficiência do cronograma expressa como a relação ao valor agregado. O orçamento é a estimativa aprovada para que o projeto possa vir a existir (PMI, 2017).

Com relação ao gerenciamento da qualidade do projeto, foram elencadas a Prevenção e a Inspeção. A prevenção é projetar a qualidade na entrega, mantendo os erros fora do alcance dos processos. A inspeção é a correção dos erros durante o projeto, buscando manter esses erros fora do alcance dos clientes (PMI, 2017). Para o gerenciamento dos recursos do projeto, foram elencadas técnicas de gerenciamento de equipes, que fazem parte do “processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto” (PMI, 2017).

Sobre o gerenciamento da comunicação do projeto, o autor elencou a Matriz de Comunicação, uma ferramenta de suporte à comunicação do evento, definindo o que será comunicado, por quem, para quem e por qual meio (ETTINGER, 2011). A respeito do gerenciamento dos riscos do projeto, foram elencadas a Matriz de Riscos, a Análise quantitativa de riscos e a Análise qualitativa de Riscos. A Matriz de Riscos, também chamada de Matriz de Probabilidade e Impacto, é “uma rede para o mapeamento da probabilidade de ocorrência de cada risco e o seu impacto nos objetivos do projeto” (PMI, 2017). As análises quantitativa e qualitativa serão descritas mais à frente.

Por fim, com relação ao gerenciamento das partes interessadas, a ferramenta elencada foi a Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, que compara os níveis de engajamento atual e desejado das partes interessadas (PMI,2017).

Quadro 2 - Práticas e Ferramentas por Área de Conhecimento

Área de Conhecimento	Ferramentas e Técnicas
Gerenciamento da integração do projeto	Termo de Abertura do Projeto (TAP), Plano de Gerenciamento do Projeto
Gerenciamento do escopo do projeto	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
Gerenciamento do cronograma do projeto	Cronograma
Gerenciamento dos custos do projeto	Gerenciamento do Valor Agregado (GVA), Índice de Desempenho de Custo (IDC) e Índice de Desempenho de Prazo (IDP), Orçamento do projeto
Gerenciamento da qualidade do projeto	Prevenção e Inspeção
Gerenciamento dos recursos do projeto	Técnicas de gerenciamento de equipes

Gerenciamento das comunicações do projeto	Matriz de comunicação
Gerenciamento dos riscos do projeto	Matriz de Riscos, Análise qualitativa de riscos e Análise Quantitativa de riscos
Gerenciamento das partes interessadas do projeto	Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas

Fonte: PMI (2017)

Na fase de gerenciamento da integração do projeto, é feito o Termo de Abertura do Projeto (TAP), um documento que formalmente autoriza a existência de um projeto e fornece ao gestor a autoridade necessária para aplicar recursos organizacionais às atividades do projeto (PMI, 2017). Por meio deste documento, cria-se um registro formal do projeto, e pode ocorrer uma vez ou em pontos definidos do projeto, juntando-se documentos, acordos, fatores ambientais e ativos de processos organizacionais. É feita a coleta de dados, *brainstorming*, entrevistas, reuniões e, estando tudo em ordem e de acordo, é feito o TAP (PMBOK, 2017). Ainda nessa fase, é desenvolvido o Plano de Gerenciamento do Projeto, processo em que se definem, se preparam e se coordenam todos os componentes do plano e consolidam-se em um plano integrado de gerenciamento do projeto (PMI, 2017).

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) compreende “o processo de decompor as entregas e o trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.” Essa ferramenta proporciona uma visão estruturada do que deve ser entregue (PMI, 2017).

A ferramenta de gerenciamento do tempo do projeto é o cronograma, em que é feita a análise de sequências de atividades, durações, requisitos de recursos e restrições de cronograma para criar o modelo de execução, monitoramento e controle do projeto (PMI, 2017).

Durante a fase de gerenciamento de custos, pode ser feito o Gerenciamento do Valor Agregado do projeto (GVA), que é a maneira de gerenciar um projeto pela quantificação de suas entregas em unidades monetárias, horas, unidades de medida de trabalho, material e outros recursos necessários para executar todo o trabalho do projeto e desenvolvendo um plano de fases para os recursos despendidos (PMI, 2005). Para que esses parâmetros sejam quantificáveis e contabilizados, são utilizados os índices de desempenho de custo e de prazo, indicadores das correlações entre os elementos básicos do valor agregado, que fornecem subsídio para análises críticas sobre o progresso do projeto durante sua realização (PMI, 2005). Nessa fase é elaborado, também, o orçamento do projeto, processo que agrega os custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada (PMI, 2017).

Quando se fala em qualidade do projeto, a prevenção é preferível à inspeção (PMI, 2017). Geralmente, o custo de prevenir erros é menor que o custo de corrigi-los. A prevenção busca manter os erros fora dos processos, e a inspeção busca manter os erros fora do alcance do cliente. A inspeção é o exame do produto resultante de um trabalho, para determinar se está em conformidade com os padrões documentados (PMI, 2017).

A respeito do gerenciamento de recursos e, por conseguinte, gerenciamento de equipes, o Guia PMBOK (2017) reitera que “gerenciar a equipe do projeto requer diversas

habilidades de gerenciamento e liderança para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho.” O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, negociação e liderança. Para isso, é fundamental que seja feito o gerenciamento de conflitos, processo que, quando bem-sucedido, resulta em maior produtividade, criatividade e melhoria no processo decisório (PMI, 2017). Existem cinco técnicas para o gerenciamento de conflitos, cada uma com seu devido lugar e uso: retirar ou evitar, processo de recuar de uma situação ou adiar um conflito real ou potencial; suavizar, enfatizar as áreas de comum acordo e minimizar as diferenças; ceder ou conciliar, estratégia que geralmente resulta em uma situação perde-perde; forçar ou direcionar, forçar uma opinião ou curso de ação em detrimento de outro; e, por fim, colaborar e resolver o problema, com atitude cooperativa e diálogo aberto, conduzindo ao consenso (PMI, 2017).

Para que seja feito o gerenciamento da comunicação do projeto, uma ferramenta indispensável é a matriz de comunicação, que, segundo Ettinger (2011) “especifica quais documentos serão comunicados, para quais stakeholders, em que frequência e por qual meio.”

Em gerenciamento de riscos, a matriz de riscos é uma forma estruturada de identificar quais são os eventos mais críticos (GARVEY, LANSLOWNE, 1998). Outras ferramentas de gestão de risco são a análise qualitativa e quantitativa de riscos, que segundo o Guia PMBOK (2017) “a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade e impacto de ocorrência, assim como outras características”, enquanto a análise quantitativa “é o processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.”

Uma ferramenta útil no gerenciamento das partes interessadas é a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas, que permite a comparação entre os níveis de engajamento atuais das partes interessadas e os níveis de engajamento desejados requeridos para a entrega bem-sucedida do projeto (PMI, 2017). Por meio dela, é possível classificar o nível de engajamento das partes interessadas, geralmente, em: desinformado, sem conhecimento do projeto e seus impactos; resistente, cientes do projeto mas resistentes a quaisquer mudanças; neutro, cientes do projeto, mas não apoiam nem resistem; apoiador, ciente do projeto e seus impactos, e apoiadora do trabalho; e, por fim, líderes, cientes do projeto e seus impactos potenciais e engajadas ativamente para garantir o êxito do projeto (PMI, 2017).

Seguindo o raciocínio e a análise da organização de um evento cultural sob a ótica de projetos, será feito um paralelo entre as técnicas e ferramentas elencadas e suas aplicações no âmbito de eventos culturais, para identificar se, na prática, eventos estão sendo planejados, executados, controlados, monitorados e analisados de acordo com os conceitos e premissas do gerenciamento de projetos.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi elaborada com abordagem qualitativa, com o objetivo de identificar as metodologias e práticas de gerenciamento de projetos na realização de eventos culturais. O Quadro 3 contém os procedimentos metodológicos para a confecção da pesquisa.

Quadro 3 - Procedimentos metodológicos

Objetivos da Pesquisa	Abordagem	Instrumento	Amostragem	Amostra	Análise
Identificar as práticas de gerenciamento de projetos aplicados à gestão de um evento cultural	Qualitativa	Roteiro de entrevista semiestruturado	Conveniência	Produtores de eventos culturais	Análise qualitativa livre

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

O estudo é tipificado como descritivo, de abordagem qualitativa. Utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado para analisar as experiências e situações particulares dos produtores de eventos entrevistados, com o intuito de participarem da forma mais livre e extensiva possível (FLICK, 2012).

O roteiro de entrevista foi elaborado tomando por base as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Para cada área de conhecimento, foram elaboradas duas perguntas com o intuito de evidenciar as práticas e metodologias utilizadas pelos produtores culturais ao conduzir o evento. No decorrer da primeira entrevista, que ocorreu como um pré-teste, algumas perguntas incitaram a resposta de outras e, da mesma forma, algumas perguntas se provaram desnecessárias. Sendo assim, o roteiro de entrevista resultante consta de vinte e três perguntas, sendo três de viés pessoal, para levantamento de perfil, e as outras vinte permeando as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos.

É válido salientar que as entrevistas foram elaboradas sem utilização de termos técnicos ou específicos da gestão de projetos. Para cada área de conhecimento do gerenciamento de projetos, foram elencadas perguntas gerais que agiriam como diretrizes da conversa e que, por vezes, destrinchavam mais de um assunto no fluir da entrevista. No começo das entrevistas os participantes falaram um pouco sobre os eventos que participaram, tanto como organizadores como parte da equipe de organização.

A amostragem foi por conveniência, que se refere a escolher casos que são mais acessíveis dadas certas circunstâncias, como tempo limitado e dificuldade para aplicar uma estratégia mais sistemática de amostragem (FLICK, 2012).

Os participantes das entrevistas foram selecionados com base em sua participação direta na organização e produção de algum evento cultural, quer de lazer quer social. O levantamento de dados das entrevistas foi feito com seis entrevistas - sendo uma delas com duas participantes (participantes 3 e 4) - dada a dificuldade de encontrar pessoas que se enquadrem no perfil desejado.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, sendo as perguntas previamente formuladas diretrizes dinâmicas da conversa. As entrevistas foram realizadas e gravadas por meio da plataforma *Google Meet*, com duração média de 15 minutos. Todas as entrevistas foram transcritas.

Por meio das entrevistas, foi possível identificar algumas técnicas e ferramentas comuns na realização de eventos, bem como quais áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos possuem menos relevância para os produtores culturais. Para o tratamento dos dados, então, a técnica de análise escolhida foi a análise qualitativa livre, sendo feita a análise dos dados qualitativos das entrevistas a partir dos conceitos, técnicas e ferramentas apresentadas pelo Guia PMBOK (2017).

Foi desenvolvido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), explicando a todos os produtores culturais de que forma seria a realização da pesquisa. Na primeira parte do TCLE, foi feito o convite para os produtores participarem da pesquisa, voluntariamente, em livre e espontânea vontade e sem obrigatoriedade alguma. Em seguida, especificou-se a natureza e o objetivo do estudo da forma mais clara possível. Posteriormente, foram apresentados os procedimentos da pesquisa, em que a participação dos entrevistados é de somente responder a uma série de perguntas referentes a seu processo de produção cultural independente, não havendo nenhum tipo de comprometimento ou risco caso o mesmo não desejasse participar.

Foi explicado sobre os benefícios que o estudo trará, por exemplo, ajudando mais produtores culturais a saberem quais as técnicas e práticas do Gerenciamento de Projetos podem auxiliá-los em eventos futuramente, além de contribuir para o maior conhecimento sobre o tema em questão. Por fim, foi abordado sobre a confidencialidade da pesquisa, em que os dados obtidos serão manuseados apenas pelo pesquisador, não sendo permitido o acesso a outras pessoas, e que os dados têm garantia de sigilo e serão arquivados por um período de 5 anos. Após esse tempo, os dados serão destruídos.

O Quadro 4 revela o perfil sócio-demográfico dos entrevistados. Nele são descritas idade, escolaridade e profissão dos produtores culturais, bem como qual o porte e modalidade do evento que fizeram parte. Consta se os produtores possuem ou não o Cadastro de Entes e Agentes Culturais (CEAC) e se os entrevistados trabalham exclusivamente com produção de eventos.

Quadro 4 - Perfil sócio-demográfico dos entrevistados

Participante	Produtor de Evento	Idade	Escolaridade	Modalidade de Evento	Porte do Evento	Agente Cultural (CEAC)	Trabalha somente com produção de eventos	Profissão
P-1	Sim	28	Superior	Presencial	Médio	Sim	Não	Enfermeiro
P-2	Sim	22	Superior Incompleto	Presencial e Online	Médio	Não	Não	Empresário
P-3	Sim	29	Superior	Presencial	Grande	Não	Não	Enfermeira
P-4	Sim	21	Superior Incompleto	Presencial	Grande	Não	Não	Estudante
P-5	Sim	26	Superior Incompleto	Presencial	Pequeno	Não	Não	Músico
P-6	Sim	22	Superior	Presencial e Online	Pequeno	Sim	Não	Publicitário
P-7	Sim	24	Superior	Presencial	Grande	Não	Não	Cerimonialista

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Todos os entrevistados descritos no quadro acima tem escolaridade de nível superior, completo ou incompleto. Todos moram no Distrito Federal, e estão na faixa etária entre 20 e 30 anos. Nenhum participante trabalha exclusivamente com a produção cultural, e somente

um dentre os sete selecionados possui algum tipo de formação acadêmica em gestão de eventos, e trabalha na área como cerimonialista.

Dentre os entrevistados, somente dois produtores possuem o Cadastro de Entes e Agentes Culturais (CEAC), formalizando-os, portanto, como produtores de evento (agentes culturais) perante o poder público. Três dos sete participantes já organizaram eventos grandes, para mais de mil e quinhentas pessoas.

Percebe-se que todos os produtores culturais independentes entrevistados são jovens, e que o nível de experiência e conhecimento a respeito de gestão de eventos e projetos está aquém do que deveria, pelo pouco tempo de exercício como gestores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho teve como objetivo identificar quais práticas de gerenciamento de projetos são aplicadas à gestão de um evento cultural. A partir da análise qualitativa livre, os dados coletados foram analisados em comparação ao Quadro 2, constatando se, de fato, as práticas e ferramentas fazem parte da rotina da organização de eventos de produção independente, desconsiderando o nível de conhecimento ou visão estratégica do organizador em termos gerenciais. Assim, espera-se identificar se os produtores entrevistados fazem a gestão de seus eventos à luz da literatura.

4.1 Práticas e ferramentas de projetos na produção cultural

Quando questionados se havia algum documento formal que estruturava o corpo do evento, que norteasse as atividades e tarefas do evento, as respostas foram praticamente as mesmas.

“E no início, a gente não organizava o [evento] de maneira formal e legal, [...] mas a medida que a batalha foi crescendo em todas as perspectivas, tanto de tamanho de público quanto de seriedade do trabalho, [...] de ser apenas um evento de diversão para um coletivo cultural que realiza projetos, que presta serviços, a gente teve a necessidade [...] de burocratizar os processos de autorização, então de 2016 para frente que foi quando a organização do [evento] virou esse coletivo cultural profissional.” (P-1)

“Cara, não todos... Por exemplo, o [evento], como é um evento maior, de maior expressividade, ele tem todo um planejamento, enfim, é um evento formatado para fim de repercussão... Mas a realidade em que eu geralmente atuo, que é a realidade da cultura Hip Hop, é bem raro você ter um documento central que formata o evento.” (P-2)

“É, quando envolve essa questão de projetos, aí a gente tem essas ferramentas que a gente usa de maneira tradicional mesmo. Por exemplo, Excel para fazer planilha orçamentária, planilhas financeiras... *Trello*, para ser um um aplicativo de ajuda na organização das tarefas, das metas. E tem que ter...” (P-1)

Em casos de eventos menores, não havia necessidade (ou preparo dos gestores) para, de fato, elaborar um documento formal de escopo do projeto. Em casos de eventos maiores,

como o evento dos participantes 3 e 4, houve, sim, a necessidade (legal até) de formalizar a estrutura do evento de forma documentada. Houve, também, como no caso do participante 1, a necessidade de passar a documentar as atividades do evento, devido ao aumento da escala do público e da notoriedade da aglomeração cultural. Nesse caso, percebe-se que só há a devida formalização do evento no caso de eventos maiores, mais notórios e de maior público, mas ainda assim não evidencia um planejamento estruturado do evento.

Nenhum dos participantes declarou ter feito uso do Termo de Abertura de Projeto (TAP) ou de um Plano de Gerenciamento de Projeto, ou alguma outra ferramenta formal que permitisse identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades do evento. Isso pode inferir que, até mesmo em eventos maiores, os produtores culturais independentes não fazem uso das metodologias da gestão de projetos.

A respeito da integração e do escopo do projeto, questionados sobre a existência de uma figura central (organizador) com autoridade para delegar funções, todos os participantes tiveram experiências semelhantes.

“Sim, a gente era coordenador do evento. [...] A gente já trabalha com a [Organização], sabe... Então a gente precisou só organizar a equipe de coordenação para conseguir delegar essas coisas (funções).” (P-4)

“Eu percebi que a solução de fazer festa é você delegar funções e assessorias inteiras, para pessoas que são cem por cento efetivas em cada área.” (P-5)

“[...] A gente faz o fluxograma, nem sempre dá para seguir. Mas a gente tem que ter, só para ter um norte, falar: "você vai chegar tal hora, você faz isso, aquilo", e cada um jogando ali no time: defesa, meio-campo e ataque.” (P-1)

“A ação aconteceu em outubro, e a gente começou a planejar ela em junho, então foram meses planejando, com reuniões semanais, coordenando, dizendo quantas pessoas tinha que ter para cada função, em cada grupo... [...] Nestes grupos tinham limpeza, cozinha, triagem de brinquedos, triagem de roupas... E isso era bom porque colocando uma pessoa encarregada por cada área, tipo: "você comanda isso e vai ter os voluntários que te ajudam", tendo esse organograma mais organizado, é mais tranquilo de delegar. Por exemplo, qualquer coisa relacionada a roupas, fale com Fulano, que é o coordenador responsável pelas roupas, entende... Aí esse coordenador toma a decisão sobre essa área que ele é responsável.” (P-3)

Para eventos maiores, havia uma pessoa com autoridade de tomar decisões, geralmente os próprios participantes, e essa conversação permeou também a questão do gerenciamento das equipes. No caso de eventos menores, a gestão foi feita de maneira horizontal com a equipe de organização, mas nada de forma estruturada ou documental. Isso se aplica, também, para a estruturação do corpo das atividades e tarefas específicas, que em alguns casos foi feita, em outros não. Fica evidente, com o conteúdo coletado, que a maioria dos produtores culturais independentes trabalha de forma mais improvisada, sem de fato fazer uso das metodologias sugeridas pela literatura.

O único caso de estudo em que os organizadores fizeram um planejamento mais a fundo e desenharam os processos por meio de fluxogramas e organogramas, estruturaram todo o desenrolar do evento, foi, também, o evento dos participantes 3 e 4, justamente por ser um evento grande, para mais de mil e quinhentas pessoas.

Nenhum dos organizadores deu a entender que fez uso de uma ferramenta central de escopo do projeto, como a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), bem como também não explicitaram alguma técnica específica de gerenciamento de equipes.

Quando os entrevistados foram questionados sobre as datas e prazos do evento, e sobre como faziam o planejamento e controle do cronograma do projeto, bem como o controle dos processos e atividades do evento, a maioria dos participantes fez uso de planilhas da plataforma *Excel*. Somente um dentre os sete participantes declarou fazer uso da plataforma *Trello* para delinear as atividades e metas individuais das equipes, e organizar e controlar os processos, atividades e tarefas do evento. Ainda assim, nenhum dos participantes demonstrou fazer esse planejamento e controle de forma documentada.

“Já começa por aí, define a data do evento. [...] A partir daí, tem que ter toda a organização [...] antes de acontecer o evento, [...] no mínimo 30, 40 dias antes.” (P-5)

“Eu não cheguei a botar *deadline* em tudo, mas tinham prazos, [...] mas o próprio produto final que ditava isso. [...] Essas coisas necessitam de tempos diferentes para serem realizadas, foi meio que isso que norteou, no *feeling* mesmo.” (P-6)

“É, quando envolve essa questão de projetos, aí a gente tem essas ferramentas que a gente usa de maneira tradicional mesmo. [...] *Trello*, para ser um um aplicativo de ajuda na organização das tarefas, das metas. [...] Então assim, isso não tem como fugir, dessa estrutura organizacional. Tem que ter essas planilhas e tudo mais, os *deadlines* para serem cumpridos.” (P-1)

Como na integração e no escopo do projeto, os eventos de menor porte foram feitos de maneira mais improvisada, sem planejamento estratégico, sem uso de ferramentas de gerenciamento de projetos. Já os eventos de maior porte, como o caso dos eventos dos participantes 1, 3 e 4, tiveram que ser realizados de forma planejada, seguindo estritamente um cronograma estipulado previamente. Em ambos os casos, a ferramenta utilizada para o controle das datas e prazos foi a planilha convencional da plataforma *Excel* e, ainda assim, não foi feita de forma documentada e formalizada.

A ausência de um documento formal que atue como guia do evento e de uma estrutura formalizada de prazos e datas, já evidencia a necessidade de aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos na produção cultural independente de eventos menores, bem como sugere que esses eventos não são planejados e executados sob a ótica da gestão de projetos. Os eventos maiores, por sua vez, corroboram com a literatura. Isso também se aplica ao gerenciamento dos custos do projeto.

Quando questionados sobre a existência de um documento formal de orçamento, se houve algum levantamento prévio de custos, se houve prestação de contas, ou uso de alguma ferramenta de controle contábil, o padrão foi o mesmo. Isso só foi feito de maneira estruturada nos eventos dos participantes 1, 3 e 4. No caso dos eventos menores, tudo foi feito de maneira informal e sem valor contábil, apesar do controle ainda ser feito por meio de planilhas da plataforma *Excel*.

“Então, já teve eventos que eu trabalhei que foi no *feeling* mesmo, na raça. [...] Eu utilizei planilha simplificada mesmo, sem valor técnico ou contábil. E, ultimamente, eu venho tendo contato com produção de eventos, por exemplo, com o [evento], que tem um contador, tem prestação de contas, enfim. Estou produzindo também o [projeto], que é um projeto, não é um evento propriamente dito, mas é um projeto que

tem prestação de contas e planilhas orçamentárias, mas aí é a equipe de produção de evento que coordena, é uma equipe administrativa, contábil e jurídica que faz isso.” (P-2)

“[...] Por várias questões, questão organizacional, [...] e até em questão de exigência mesmo, por exemplo, de editais públicos, [...] você tem que enviar uma planilha orçamentária dizendo que tu vai fazer com o dinheiro que você vai receber, e como você vai fazer e quem vai ser pago, e quanto que vai ser pago...” (P-1)

Das únicas ferramentas abordadas (nenhuma delas mencionada pelo autor durante a realização das entrevistas), a única que os participantes fizeram uso, ou demonstraram ter conhecimento a respeito, foi o orçamento. Este também é feito de maneira simplificada, por meio de planilhas orçamentárias da plataforma *Excel*. Seguindo o padrão de eventos menores e eventos maiores nas análises anteriores, os primeiros não tiveram planejamento prévio ou levantamento de custos, enquanto os últimos, os eventos maiores, sim. Por vezes, por questões de obrigações perante o Estado, para fins de aprovação de projeto e prestação de contas, como no caso de uma edição do evento do participante 1 que foi custeado pelo Fundo de Apoio à Cultura (FAC) da Secretaria de Cultura do Distrito Federal, o organizador deve formalizar o orçamento do evento com planilhas dotadas de valor contábil.

Nenhum dos organizadores demonstrou fazer uso de indicadores de desempenho de custos ou de prazo, nem fazer uso do Gerenciamento do Valor Agregado, por exemplo, abrindo margem para aplicação da teoria e das ferramentas da gestão de projetos para ampliar o leque e o horizonte dos organizadores de eventos culturais.

Quanto ao gerenciamento da qualidade do projeto, a maioria dos participantes se mostraram preparados para os possíveis erros e problemas. Na maioria das entrevistas, as perguntas permearam, também, a questão do gerenciamento dos riscos do projeto. Quando perguntados se havia um planejamento quanto aos possíveis erros, retrabalhos, riscos e problemas, e se eles tinham de assumir a responsabilidade pelas possíveis falhas e riscos, bem como resolver as crises que surgissem no decorrer do evento, as respostas foram semelhantes.

“A gente tem uma reunião, não sei qual o nome da reunião de verdade, mas é como se fosse uma reunião do Contra, que é só todo mundo falando: ‘e se?’ [...] Aí a gente já formula alguns planos antes, [...] porque durante o evento sempre vão surgir problemas a mais” (P-5)

“Cara, a gente até faz, [...] de maneira muito empírica, às vezes de maneira improvisada [...]. Se falar, assim, que a gente faz uma Gestão de Risco, por exemplo, pagando um profissional para cuidar disso, isso é impensável, até financeiramente, falando nas nossas atuais condições. Mas a gente faz, sim, uma gestão de riscos, tipo o atraso do artista do show, por exemplo... E essa gestão pode ser feita de várias maneiras, por exemplo, tem um cara que eu alugo o som, no dia falhou, ele queimou o som, já tem um plano B que é alugar com outro Fulano, e já ter essa Gestão de Risco prévia para saber como que vai tapar o buraco se aparecer né... Mas tem coisa que não dá, tem coisa que é só na hora, você tem que resolver ali na hora, no improviso máximo, na sagacidade.” (P-1)

Ainda assim, todos demonstraram planejar, se preparar para diferentes cenários e precaver-se de qualquer tipo de possível adversidade. Tudo isso feito de forma altamente empírica, errando e aprendendo, não à luz da literatura, inclusive nos eventos maiores.

Percebe-se que, em sua maioria, os organizadores de eventos da produção cultural independente tem uma postura mais reativa quanto aos riscos.

Nenhum dos participantes evidenciou se preparar e se precaver com relação aos riscos de maneira formal e à luz da literatura. Não fazem uso da Matriz de Riscos, ou pelo menos não a citaram quando perguntados a respeito, bem como não fazem análise qualitativa ou quantitativa dos riscos. É tudo feito de maneira informal, empírica e improvisada, até em eventos maiores.

Sobre o gerenciamento da qualidade do projeto, quando questionados sobre inspeção, o padrão se repete. Para os eventos menores, os produtores não tiveram necessidade de buscar autorizações, alvarás, ou qualquer tipo de acerto com o poder público, bem como não passaram por inspeções de nenhuma autoridade ou entidade competente. Já nos eventos maiores, como no caso dos eventos dos participantes 1, 3 e 4, houve a necessidade de buscar autorização da Administração das respectivas Regiões Administrativas, e buscar apoio de entidades como a Polícia Militar e Corpo de Bombeiros, por meio de ofícios. Houve também a necessidade de comunicar oficialmente ao ECAD, no caso dos eventos dos participantes 2, 5 e 6, por se tratarem de eventos com apresentações musicais. O participante 1 informou que houve inspeção da Defesa Civil na edição de 2019 de seu evento (devido à tenda que foi montada) para avaliar o alvará do local.

“A gente teve que pedir autorização para a Administração da [região administrativa], e a gente teve que assinar um termo de limpeza, que a gente tinha que ter uma equipe de limpeza, que a gente ia devolver tudo limpo. Aí foi isso, tivemos que fazer ofício para a Administração e para a Polícia, até porque era uma área um pouco mais perigosa, e tudo mais.” (P-3)

“Tem inspeções que são feitas, que podem ser feitas, de diversos órgãos competentes, por exemplo, dependendo do tamanho do seu evento, é obrigatório que tenha a inspeção da Defesa Civil, para avaliar seu evento, se é seguro para o público. [...] Você tem que avisar o ECAD que você vai fazer um evento, para ter a arrecadação dos direitos autorais das músicas que vão ser tocadas no seu evento. Da nossa área, né... Do nosso ramo, música. Batalhas de MCs nem tanto, porque é algo feito ao vivo, ali, de improviso. Mas você tem que formalizar com o ECAD também. Você pode ter inspeção da Polícia, dos Bombeiros, [...] Agefis também. Toda essa galera... Dependendo da estrutura que for usar, por exemplo, [...] você tem que ter a ART, a assinatura de um engenheiro que a tenda está fixada num local seguro, e que não oferece perigo aos frequentadores [...]. Então assim tem essas inspeções que são possíveis de serem feitas nos processos do seu evento.” (P-1)

Foi questionado como era feita a comunicação no evento, e em todos os casos, a comunicação foi feita de maneira livre e sem planejamento e, como no gerenciamento da integração do projeto, essa questão permeou também o gerenciamento de equipes. Por se tratar de eventos feitos de maneira independente, com a equipe composta por pessoas engajadas com a ideia do projeto, a comunicação era horizontal e descentralizada. Somente no evento dos participantes 3 e 4, pelo que foi levantado, que a comunicação foi feita de forma mais eficiente, talvez pela delegação de funções e segmentação de atividades mais estruturadas, mas ainda assim, como em todos os casos de estudo, nada foi feito de maneira documentada.

“A gente tinha uma ajuda muito legal que era o microfone. Então, às vezes, quando o bicho pegava, a gente falava no microfone [...], e a gente ficava prestando atenção. [...] Como cada um tinha sua área, então a gente já sabia onde encontrar as pessoas. Mas quando ficava sério, ficava urgente, a gente falava no microfone. [...] Tinha rádio também, que facilitaram bastante. Tinha o pessoal da recepção, [...] e também no pessoal das doações” (P-3)

“Eu não tenho experiência com eventos de equipes muito grandes, assim, mais de dez, vinte pessoas, né... Então nunca precisou ter um nível de organização documental que regesse isso. Então as pessoas ali, uma, duas, três pessoas que, de fato, coordenavam e faziam toda a tônica da parada, de reunião e de, enfim, coordenar no improviso mesmo.” (P-2)

“Nós somos totalmente multitarefas e a gente faz várias coisas dentro da nossa área, e fora da nossa área também. Por exemplo, essa questão da gestão do coletivo cultural e da delegação de funções quem faz sou eu. [...] O time, além de ser muito reduzido, a gente acredita nisso, nessa horizontalidade na hierarquia. Não falando isso de maneira só bonita não... Falando porque tem que ter alguém para liderar e ser a linha de frente nas questões de decisão, mas tudo é discutido e passado com todas as pessoas do coletivo, todas as três pessoas, às vezes quatro. [...] A gente define, decide e discute em conjunto.” (P-1)

A equipe do evento do participante 3 fez uso de um microfone para assuntos urgentes, e alguns aparelhos de rádio de comunicação. Não foi feito uso de nenhuma ferramenta ou prática do gerenciamento de projetos para o gerenciamento da comunicação do evento, como a Matriz de Comunicação.

No caso dos eventos organizados pelos participantes, por se tratarem de eventos independentes e, no caso dos participantes 3 e 4, um evento social, as pessoas envolvidas com a organização do evento estavam totalmente engajadas com o projeto, e não houve menção de algum cenário contrário a esse.

“[...] A maioria dos eventos que eu produzi independentemente, eles tiveram o apelo das pessoas que trabalharam comigo, muito mais pela ideia, pelo conceito, pelo ganho troca-troca, que pelo dinheiro. Então isso deixa muito diferente de espaços corporativos, ou espaços institucionais e de marcas grandes, em que não tem o apelo ali do profissional que vai trabalhar contigo pela ideia que você tem. [...] No meu caso, nas minhas produções independentes, essa questão da motivação pelo resultado era muito clara, porque todo mundo estava ali porque queria estar, não porque estão pagando, sabe... Então isso é um diferencial, quase como uma premissa da produção independente. O que a gente vai ganhar, a gente vai dividir. Mas a gente não sabe nem se vai ganhar, então vamos fazer acontecer [...]. E a mesma coisa com marcas ou parceiros, enfim, se for interessante para mim e para você, se for acrescentar no seu trabalho, ou no seu portfólio, na tua imagem, no teu alcance, estamos juntos. E se não estiver eu entendo também, porque eu sei como é.” (P-2)

“Cara, a galera compra o sonho né... O projeto digamos assim, não vamos chamar de sonho que fica muito abstrato. Mas é um projeto, que o retorno financeiro fica muito aquém do esperado, mas ele já acontece, e as pessoas acreditam no potencial de que vai virar algo mais substancial, mais justo, e que consiga até um salário mesmo, [...] a pessoa ter uma renda, uma fonte de renda que não seja tão sazonal, que vem às vezes quando fecha um evento, [...] que consiga ser um pouco mais estável.” (P-1)

Ainda assim, quanto ao engajamento das partes interessadas, não foi feito uso de nenhuma ferramenta ou prática do gerenciamento de projetos por parte dos entrevistados, como a matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas. Tal como em todas as áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos supracitadas, as metodologias não se encontram presentes no meio da produção cultural independente, e as práticas de gestão dos eventos não seguiram o curso natural da gestão de projetos.

Por meio das entrevistas foi possível identificar que as ferramentas e práticas do gerenciamento de projetos não são utilizadas por produtores culturais independentes na maioria dos casos, especialmente em casos de eventos menores. Foi possível identificar que, nos casos de estudo de eventos maiores, algumas práticas e ferramentas foram implementadas e corroboram com a teoria, mas ainda assim em nível muito abaixo da interdisciplinaridade sugerida. Foi possível, portanto, inferir que, para eventos de iniciativa independente, eventos não são planejados, executados, monitorados e controlados à luz das recomendações do PMI (2017). Outrossim, para eventos de pequeno ou grande porte, a gestão desses eventos de produção independente está muito aquém do que sugere a literatura, e poucas são as ferramentas utilizadas pelos produtores. O Quadro 5 demonstra graficamente o uso das ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos na realidade da produção cultural independente.

Quadro 5 - Ferramentas aplicadas pelos produtores

Ferramentas e Práticas aplicadas	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7
Termo de Abertura do Projeto (TAP)							
Plano de Gerenciamento do Projeto							
Estrutura Analítica do Projeto (EAP)							
Cronograma	X	X	X	X	X	X	X
Índice de Desempenho de Prazo							
Gerenciamento do Valor Agregado (GVA)							
Índice de Desempenho de Custo							
Orçamento	X		X	X		X	X
Inspeção	X		X	X			X
Técnicas de Gerenciamento de Equipes							
Matriz de Comunicação							
Matriz de Riscos							

Análise Qualitativa de Riscos							
Análise Quantitativa de Riscos							
Matriz de avaliação do nível de engajamento das partes interessadas							

É interessante perceber as semelhanças entre todos os casos de estudo. Em nenhum dos eventos, quer de pequeno ou grande porte, houve a elaboração de um documento formal que estruturasse o escopo do evento e suas especificações. Para além da elaboração do Termo de Abertura do Projeto, ou concepção do Plano de Gerenciamento do Projeto, conceitos técnicos e específicos para os quais os participantes demonstraram leiguice, não houve, nos casos de estudo observados, a elaboração de quaisquer documentos que demonstrassem os processos, atividades, necessidades, recursos e outros fatores da realização dos eventos. Isso não implica a falta de planejamento, mas pode, talvez, acarretar na desorganização dos processos, atividades e tarefas, dificultando as tomadas de decisões dos organizadores de evento e atrapalhando o fluxo dos processos dos eventos. Isso pode refletir, assim como a ausência da Estrutura Analítica do Projeto, que eventos culturais de iniciativa independente talvez não sejam vistos como projetos, à luz do gerenciamento de projetos. Se o Guia PMBOK (2017) é um guia de melhores práticas e metodologias de gerenciamento de projetos, pode ser que, para a realidade da produção independente, denote-se que não as sejam.

Nos casos dos eventos realizados pelos participantes, até os de maior porte, a maioria das ferramentas e práticas se mostraram fora da realidade dos projetos. Isso pode denotar que, para a iniciativa independente e, para isso, leia-se iniciativa movida ao desejo intrínseco e pessoal de realizar o evento, somado a recursos muito limitados, não está produzindo eventos culturais sob a ótica do gerenciamento de projetos.

Como evidencia o Quadro 5, as únicas ferramentas utilizadas são as relacionadas à gestão dos prazos, custos e qualidade do evento. Ainda assim, o orçamento e a inspeção foram utilizados nos casos dos eventos maiores e, como caso excepcional, no caso do evento organizado pelo participante 5. A única ferramenta utilizada em unanimidade entre os produtores entrevistados foi o cronograma, que ainda assim não foi feito de forma documentada e formalizada, à luz da elaboração sugerida pelo Guia PMBOK (2017), tampouco seu planejamento, monitoramento e controle.

Naturalmente, sob a perspectiva da gestão de eventos, nem todas as ferramentas e práticas sugeridas pelo gerenciamento de projetos devem ser, obrigatoriamente, utilizadas pelos produtores culturais independentes. Entretanto, algumas dessas ferramentas poderiam agir como facilitadoras dos processos de realização dos eventos, bem como agregar ao arcabouço cultural de cada produtor, para que desenvolvam trabalhos com maestria e profissionalismo, mesmo na esfera de pequenos eventos de iniciativa independente (CANTON, 1998). Ferramentas simples e eficientes, como as Matrizes de risco e comunicação, tal como aplicação das técnicas de gerenciamento de equipes, poderiam resolver alguns dos problemas básicos dos eventos culturais, em que há desorganização na comunicação entre as equipes e despreparo da produção com relação aos riscos, no caso dos eventos vivenciados pelos entrevistados. Apesar de planejarem, monitorarem e controlarem seus eventos muitas vezes à luz dos conceitos da Administração, por exemplo, os produtores culturais independentes podem passar a fazer uso de algumas ferramentas de gerenciamento

de projetos, bem como inteirar-se a respeito dos conhecimentos desse campo de estudo, e consequentemente facilitar o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar o evento (BRITTO; FONTES, 2003).

Ainda seguindo esse raciocínio, ferramentas mais complexas como a Estrutura Analítica do Projeto, ou o Gerenciamento do Valor Agregado, que exigem o conhecimento um pouco mais aprofundado a respeito de gerenciamento de projetos e seus conceitos, bem como a respeito das competências do gestor do evento como gerente de projetos, na iniciativa independente, provaram-se de menor valia. Não exclui o fato de que essas mesmas ferramentas poderiam enriquecer, em certo nível, os projetos de eventos realizados se fossem aplicadas, porém, para o cenário observado, pouco provável que fariam real diferença ou teriam real impacto nos eventos, especialmente em eventos culturais.

Pode-se inferir que o Guia PMBOK, o guia de melhores práticas em gerenciamento de projetos, não é um guia de melhores práticas em gerenciamento de eventos culturais independentes, nem nos de maior porte, mas pode enriquecer o trabalho dos produtores envolvidos, se passar a ser um enfoque de destaque dentre os produtores. Esse trabalho independente, à medida em que tornam-se fundamentais a documentação e a formalização das especificidades do evento, pode se elevar a níveis de eventos grandes e consolidados, elaborados, planejados e executados como projetos, com equipe de projetos. Concomitantemente, podem levar a produção cultural independente a um patamar de profissionalismo e reconhecimento que ainda não foi atingido.

5 CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que os produtores culturais independentes não fazem a gestão de seus eventos sob a ótica da gestão de projetos. De acordo com os dados levantados, para a iniciativa independente, poucas são as metodologias, práticas e ferramentas do gerenciamento de projetos aplicados à gestão de eventos. A falta de profissionalismo, talvez, ou preparo a nível de capacitação como gestores de eventos, faz da produção de eventos culturais independentes quase que alheia às técnicas e conhecimentos da gestão de projetos.

Com isso, o objetivo do trabalho foi atingido, sendo possível identificar quais ferramentas e práticas do gerenciamento de projetos foram aplicadas à gestão de eventos. O método utilizado para a realização deste estudo foi conveniente aos resultados obtidos, porém a principal limitação da pesquisa se deu ao baixo número de entrevistados. Pode-se entender como limitação o fato de todos os produtores culturais entrevistados serem da mesma faixa etária, todos jovens, podendo presumir pouco tempo de experiência e atuação. Outra possível limitação é o fato de nenhum dos participantes trabalhar exclusivamente com produção de eventos, e a opinião de agentes culturais consolidados na produção cultural, bem como de produtores culturais com outros níveis de experiência poderia enriquecer a discussão e futuros estudos.

A escolha do tema foi de suma importância especificamente para pessoas que desejam produzir e realizar eventos culturais, e causar algum impacto positivo com os seus empreendimentos futuros. É interessante perceber que as ferramentas e práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pela literatura como melhores práticas, não são aplicadas por produtores independentes, o que pode sinalizar uma oportunidade de melhoria na desenvoltura de produções culturais independentes. Como discutido com quase todos os participantes, a ausência de um documento que formalize e estruture o evento pode ser um

diferencial para futuros produtores, e o Termo de Abertura do Projeto (TAP) seria uma das ferramentas a agregar no trabalho dos produtores. Fica evidente, também, que para a iniciativa independente, algumas das ferramentas e práticas são desconsideradas pela simples dimensão do evento, que, muitas das vezes, não demanda da equipe organizadora algo mais complexo e estruturado, como o Gerenciamento de Valor Agregado (GVA), por exemplo, ou Análises quantitativa e qualitativa de riscos.

Por meio das entrevistas, ficou claro que no cenário da produção cultural independente, a gestão das equipes, da comunicação e dos riscos é feita de maneira desorganizada. Técnicas de gerenciamento de equipes, bem como as matrizes de comunicação e de risco poderiam agir como fatores facilitadores e profissionalizantes do processo de trabalho de produtores culturais independentes.

Como sugestões futuras para a melhor compreensão sobre o tema, é recomendado realizar uma quantidade maior de entrevistas, e, se possível, com a presença de pessoas bem sucedidas e notórias na produção de eventos menores, para fomentar a discussão e evolução do cenário de pessoas que se dedicam a produções independentes. Como um adendo, sugere-se que os produtores culturais, principalmente os envolvidos com a iniciativa independente, busquem conhecimento e informações nos campos de estudo da Administração, do Gerenciamento de Projetos e da Gestão de Eventos.

REFERÊNCIAS

BIANCHINI, Lia. Brasil de Fato, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2018/10/30/e-preciso-orientar-jovens-a-valorizar-a-cultura-brasileira-diz-professora>. Acesso em 30 de março, 2021.

BRITTO, J.; FONTES, N. Estratégias para eventos: uma ótica do marketing e do turismo. São Paulo: Editora Aleph, 2002.

CANTON, A. M. Evento: da proposta ao planejamento. **Turismo: Visão e Ação**, v. 1, n. 1, p. 101-113, 1998.

CANTON, A.M. Evento: da proposta ao planejamento. **Revista Turismo Em Análise**, v.8 n.1, p. 18-30, 1997. Acesso em: <https://doi.org/10.11606/issn>

CHAUI, Marilena. Cultura política e política cultural. **Estud. av.**, São Paulo, v. 9, n. 23, p. 71-84, Apr. 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141995000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 05 de Março, 2021.

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.

ETTINGER, Daniel. Ferramenta de apoio à comunicação em projetos: A Matriz de Comunicação. GPA, 2011. Disponível em: <<https://danielettinger.com/2011/04/19/ferramenta-de-apoio-a-comunicacao-em-projetos-a-matriz-de-comunicacao/>>. Acesso em 29 de Março, 2021.

FLICK, Uwe. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. **Penso**, Porto Alegre, 2012.

GOHR, C. F. et. al. Gestão de projetos de eventos culturais em uma universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 3, p. 511-526, 2013.

LIMA, M. E. R. Análise do comportamento dos indicadores de prazo e custos dos projetos durante a implantação de uma metodologia de gerenciamento de projetos. **XVI Congresso Brasileiro de Custos**, Fortaleza, 2009.

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.

PINHEIRO, A. Por entre mídias e artes, a Cultura. **Revista de Comunicação, Cultura e Teoria da Mídia**, São Paulo, v. 1, n. 6, p. 120-130, 2004.

PISCOPO, M.R. Gestão Estratégica de Eventos a partir da Rede de Valor. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 127-152, 2012.

PMI. **Guia PMBOK**: um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ed. 6, Newtown Township, EUA, 2017.

PMI. **Guia PMBOK**: Um guia do conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Four Campus Boulevard, Newtown Square PA: Project Management Institute, 2005.

RABECHINI JR., R.; PESSÔA, M. S. P. Modelos de maturidade em gerenciamento de projetos: uma análise comparativa. **Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 467-476, 2016.

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.

SECEC-DF. Secretaria de Cultura do Distrito Federal, Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.cultura.df.gov.br/editais-abertos/>. Acesso em 29 de março, 2021. Disponível em: <http://www.cultura.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/09/RELAT%C3%93RIO-ANUAL-D E-ATIVIDADES-2019.pdf>. Acesso em 29 de março, 2021.

SUBTIL, M. J. D. Reflexões sobre Arte e Indústria Cultural. **Linhas Críticas**, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193517382004>. Acesso em: 31 de março, 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Roteiro para Entrevista Semi-Estruturada

Perguntas Gerais

1. Você possui o Cadastro de Entes e Agentes Culturais?
2. Você trabalha exclusivamente com produção de eventos?
3. Se não, qual sua profissão?

Perguntas Específicas

1. Qual foi o evento que você organizou ou fez parte da organização?
2. Existia um documento formal que estruturava o corpo do evento?
3. No evento, existia alguém com autoridade para tomar decisões e delegar funções?
4. Houve segmentação por área de atuação (delegação de funções)?
5. Havia uma equipe de organização?
6. Como era a comunicação da equipe no decorrer do evento?
7. Houve conflito?
8. A equipe estava engajada? E os parceiros?
9. Durante a realização do evento, como eram alinhadas as atividades e tarefas?
10. Você fez uso de alguma ferramenta para controlar as tarefas?
11. Como foi feita a gestão e o controle dos prazos e datas?
12. Havia um documento formal do orçamento do evento?
13. Você fez um levantamento prévio dos custos?
14. Fizeram uso de alguma ferramenta de controle contábil?
15. Houve prestação de contas?
16. Foi feita uma previsão de cenários?
17. Houve algum tipo de planejamento com relação a prevenir ou reduzir erros e problemas?
18. Houve inspeção?
19. Havia alguém encarregado de supervisionar o andamento e a qualidade do evento?
20. No evento, havia alguém responsável por resolver possíveis crises?

APÊNDICE B – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico deste estudo é identificar as práticas de gerenciamento de projetos aplicados à gestão de um evento cultural.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por estar relacionado(a) de alguma forma à realização de algum evento cultural.

Procedimentos do estudo

- Sua participação consiste em responder o questionário disponibilizado referente ao objeto de estudo.
- O procedimento é uma entrevista com roteiro semiestruturado.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada à distância (online).

Riscos e benefícios

- Este estudo possui riscos mínimos, como constrangimento ao responder o questionário, desconforto, estresse, cansaço ao responder às perguntas, invasão de privacidade ao responder questões sensíveis (como idade, tempo de serviço) e risco de contaminação devido ao agravamento da pandemia da COVID-19.
- Tendo em vista o cenário de pandemia, a entrevista será realizada virtualmente para minimizar qualquer risco ou incômodo.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Com sua participação nesta pesquisa você poderá ajudar futuros agentes culturais a gerenciar eventos com base nos conhecimentos do gerenciamento de projetos, além de contribuir para maior conhecimento sobre gestão de eventos e gerenciamento de projetos.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e a entrevista utilizados ficarão guardados sob a responsabilidade de Bruno Portela de Oliveira, com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.

- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com os pesquisadores.

Eu, _____ RG _____,
após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, ____ de _____ de _____.

Participante

Bruno Portela de Oliveira,
celular: (61) 982067404,
e-mail: bruno.portela@sempreceub.com.br