



Lei municipal de incentivo à cultura do Rio de Janeiro: A contribuição do planejamento estratégico na aprovação de projetos culturais

Municipal Law for Cultural Incentives in Rio de Janeiro: The Contribution of Strategic Planning in the Approval of Cultural Projects

JESUS, Jaqueline Machado de¹; JANNI, Vanessa².

jaquelinemachado1996@gmail.com¹; vanessa.janni@poli.ufrj.br².

¹Administração, Gestão e Gerenciamento de Projetos, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

²Ciências Contábeis, Engenharia de Sistemas e Computação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Planejamento Estratégico
Lei do Incentivo
Projetos Culturais

Key word:
Strategic Planning
Incentive Law
Cultural Projects

Resumo:

O planejamento estratégico para projetos do mercado competitivo é uma temática que possui inúmeras publicações a respeito, por outro lado, existe uma tenuidade em relação a aplicabilidade das ferramentas estratégicas às atividades dos projetos do Terceiro Setor. O artigo objetiva-se a abordar a importância da aplicabilidade do planejamento estratégico como aliado aos projetos culturais na busca de recursos financeiros através da aprovação nos editais da prefeitura do Rio de Janeiro. Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória descritiva através de levantamento bibliográfico em documentos físicos ou eletrônicos. E para a abordagem qualitativa foi realizada uma análise em duas dimensões, através de investigação de causas da não aprovação dos projetos do Terceiro Setor por parte da Comissão Carioca de Promoção Cultural; e através da elucidação dos benefícios das ferramentas de gestão estratégica na contribuição para resultados favoráveis. Os dados viabilizaram a identificação e especificação das Organizações da Sociedade Civil e assim possibilitou caracterizá-las para os projetos culturais em questão. Como resultado do estudo foi realizada uma síntese dos modelos atuais disponíveis quanto à gestão e desenvolvimento do Planejamento Estratégico que em teoria podem ser aplicados à projetos do Terceiro Setor.

Abstract

Strategic planning for projects in the competitive market is a topic with numerous publications. However, there is a lack of applicability of strategic tools to Third Sector project activities. This article aims to address the importance of applying strategic planning as an ally to cultural projects in seeking financial resources through approval in the Rio de Janeiro city hall's calls for proposals. An exploratory descriptive research was conducted through a bibliographic survey in physical or electronic documents. For the qualitative approach, an analysis was carried out in two dimensions: investigating the causes of non-approval of Third Sector projects by the Carioca Commission for Cultural Promotion; and elucidating the benefits of strategic management tools in contributing to favorable results. The data enabled the identification and specification of Civil Society Organizations, thus allowing them to be

characterized for the cultural projects in question. As a result of the study, a synthesis of the current models available for the management and development of Strategic Planning that can theoretically be applied to Third Sector projects was carried out.

1. Introdução

O planejamento estratégico é indispensável na condução e gestão das organizações, com ou sem fins lucrativos, podendo se tornar uma ferramenta às organizações do Terceiro Setor, os quais precisam buscar recursos para financiar seus projetos [1].

A cultura de pensar que as práticas de gestão são cabíveis apenas para o mercado competitivo acaba comprometendo as organizações do Terceiro Setor. Tais organizações substancialmente sobrevivem através de seus projetos e são deficientes no conhecimento a respeito das práticas de gerenciamento. No decurso que o planejamento estratégico se destaca por ser responsável pela conquista de objetivos, de metas e de indicadores [2].

O uso das práticas de planejamento estratégico pode se tornar uma vantagem para os projetos culturais do Rio de Janeiro que buscam recursos fiscais. As organizações que trabalham com o seguimento cultural, podem inscrever seus projetos por meio da Lei Municipal de Incentivo à Cultura Carioca, e ao serem aprovados pela Comissão Carioca de Promoção Cultural (CCPC), se tornam aptos a captar recursos. Entretanto, esta aprovação é complexa e a maioria dos projetos são reprovados por falta de um planejamento [3].

Os principais motivos da não aprovação é a falta de conhecimento no momento da criação de objetivos, resultados esperados, público-alvo, recursos humanos e financeiros que farão parte do projeto, bem como, orçamento relativo ao recurso solicitado via Lei Municipal de Incentivo à Cultura [4]. Sabe-se que o planejamento estratégico é indispensável para o sucesso da empresa do

setor privado, mas o presente estudo buscou investigar se é possível a realização de um planejamento estratégico em projetos culturais do Terceiro Setor para a captação de recursos financeiros.

O objetivo deste artigo é abordar a importância da aplicabilidade do planejamento estratégico como aliado aos projetos culturais na busca de recursos financeiros através da aprovação nos editais da prefeitura do Rio de Janeiro.

2. Referencial Teórico

2.1 O Terceiro Setor

O Terceiro Setor possui um conceito ainda pouco difundido no âmbito acadêmico, mas uma visualização amplamente aceita do Terceiro Setor se dá a partir de seu posicionamento perante o Primeiro e o Segundo Setor [5].

O Primeiro Setor está representado pelas atividades estatais que são realizadas visando fins públicos; o Segundo Setor caracteriza as atividades da iniciativa privada que atendem a fins particulares; justamente entre a esfera pública e a privada, surge um Terceiro Setor, representado pelas iniciativas provenientes da sociedade civil organizada [6].

No Brasil, essas organizações variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivo institucional e forma de atuação. Além disso, podem receber financiamento direto, onde pessoas físicas podem fazer doações diretas ao projeto, sem interferência do Estado, portanto este tipo de apoio é mais difícil e muitas vezes a quantidade de recursos é insuficiente [6,7].

De acordo com Borges e Costa Filho, o financiamento também pode ocorrer através

de recursos do setor público e privado, em que o Estado apoia através de financiamento por meio de auxílios, contribuições, subvenções, convênios, contratos, parcerias, e contratos de gestão [8].

O financiamento com recursos privados, por sua vez, possibilita que pessoas físicas e jurídicas façam doações em dinheiro, sorteios, e financiamento de projetos culturais e por meio de leis de incentivo, como a Lei Municipal de Incentivo à Cultura no Rio de Janeiro [9].

2.2 Leis De Incentivo À Projetos Culturais No Brasil

O mecenato pode-se entender como os patrocínios e as doações econômicas de vulto, por meio de pessoas de fortuna, por livre e espontânea vontade, enriquecem o patrimônio e o repertório cultural coletivos. O Estado foi por muitos anos o grande mecenas dos projetos culturais no país, no entanto, após a instauração da lei de incentivo fiscal, esse cenário passou a sofrer mudanças relevantes [10].

As leis de renúncia fiscal ocorrem como um meio de financiamento à cultura, criado pelo poder público, para incentivar pessoas físicas e empresários a promoverem projetos culturais. O poder público nas esferas federal, municipal e estadual passa a criar legislação fiscal, no entanto, existem pré-requisitos para tornar essa ação possível [11].

As empresas devem estar enquadradas no Lucro Real e pessoas físicas precisam fazer a Declaração Completa do Imposto de Renda (IR). Para leis de incentivo federais, as deduções são feitas a partir do IR. Nas leis de incentivo estaduais, o incentivo fiscal é realizado através do imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação (ICMS) e nas municipais por meio de imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU) ou Imposto sobre Serviços (ISS) [11,12].

2.3 Lei Municipal De Incentivo Carioca E O Imposto Sobre Serviços

A Lei Municipal de Incentivo à Cultura do Rio de Janeiro, regulamentada pelo Decreto nº 37.031/2013 e promulgada pela prefeitura carioca, busca promover a diversidade cultural na cidade e ampliar o investimento do setor a partir do benefício concedido a pessoas jurídicas (PJs), contribuintes do ISS no Rio de Janeiro. Esta medida permite que a empresa, se pagando o valor total de ISS ao governo, poderá destinar até 20% desse valor pago para um ou mais projetos culturais de seu interesse [13].

A empresa é avaliada se está apta a gerir, analisar e certificar os projetos culturais e na etapa de análise, o projeto passa pela fase de aprovação através da CCPC que é composta pelos Comitês Setorial e Deliberativo. Os projetos são analisados considerando os critérios conforme o anexo A [14].

Após análise dos critérios, os projetos culturais inscritos podem ser enquadrados nas categorias: Aprovado; Aprovado com Ressalva; e Reprovado. Para o Projeto que recebe o status de Reprovado, o Produtor Cultural terá um prazo determinado para entrar com o recurso, visando atender ao que foi apontado pelo Parecerista quanto a análise do Projeto, a fim de superar o status de reprovação [15].

O Aprovado com Ressalvas diz respeito aos projetos que não obedeceu a alguns dos critérios estabelecidos. Porém, é preciso ressaltar que nem todos os projetos aprovados seguem adiante, pois é preciso captar recursos para ser executado. Dessa forma, os proponentes dos projetos ficam responsáveis por buscar incentivadores e patrocinadores. Diante desta realidade faz-se indispensável ao bom plano estratégico na hora da criação do projeto [14,15].

3. Aspectos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória descritiva e com uma abordagem qualitativa. Os dados utilizados foram coletados através de levantamento bibliográfico em qualquer idioma, desde que

aplicável ao tema pesquisado. Foi considerado a proporção do desafiado de compartilhar as principais constatações encontradas para este cenário, o qual é constantemente modificado por diversas alterações por se enquadrar em um ambiente dinâmico.

4. Análise Dos Resultados

4.1 Desafios Enfrentados Na Busca De Fomento Para Projetos Culturais

Os projetos culturais se diferem dos projetos em geral por envolverem insumos de alta qualidade, complexidade de gerenciamento, e por terem retorno financeiro imprevisível, de modo reduzido ou mesmo inexistente [16]. Encontram-se, repetidas vezes, principalmente no campo das artes, propostas afirmativas do tipo: “o que pretendemos é evidenciar o caráter simbólico... histórico... cultural...”. Classes de assertivas como estas, ainda que muito bem-intencionadas, não são suficientes para constituir um projeto [17].

A complexidade do ambiente cultural requer a profissionalização de seus agentes e no contexto de mercado, a profissão surge tendo que enfrentar seu principal desafio profissional que é a responsabilidade gerir com objetividade e organização aquilo que é subjetivo, impalpável e simbólico, sem correr o risco de interferir no processo criativo [18].

A discussão sobre o campo da produção e da gestão cultural demonstra a amplitude de ações dos profissionais desse setor à medida que o próprio mercado de trabalho se complexifica. Portanto, torna-se necessário compreender o perfil desses profissionais, quais são as suas possibilidades de atuação e suas atribuições [18]. Como pode-se observar no anexo B, as ações que deveriam ser de responsabilidade de um gestor de projetos são atribuídas a profissionais que não possuem conhecimentos técnicos em relação às ferramentas de gestão [19].

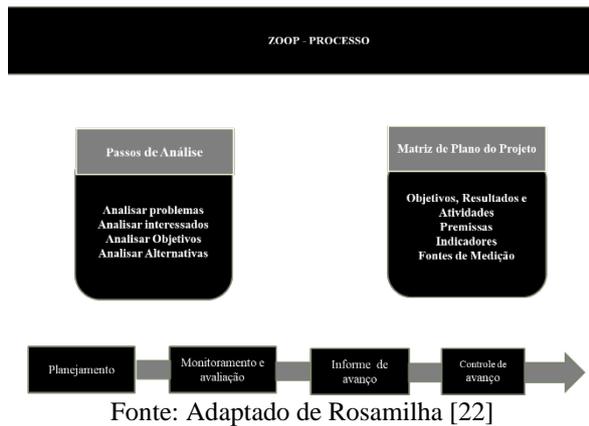
4.2 PMI e ZOOP Como Métodos de Planejamento e Gerenciamento de Projetos

A metodologia de projeto é um processo que tem como objetivo auxiliar no planejamento e execução de um projeto. Neste contexto, destaca-se o projeto norte-americano Project Management Institute (PMI) [20] que engloba a gestão da integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos, das aquisições e do relacionamento com stakeholders. Esse viabilizou o Project Management Body of Knowledge (PMBOK) que é um guia de melhores práticas de gerenciamento de projetos com cinco processos diferentes: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle [20].

Iniciação é a etapa inicial da implantação do projeto, quando acontece a elaboração de ações e a avaliação dos processos existentes, entre outras atividades; Planejamento é o momento de determinação das etapas necessárias para definição do escopo do projeto, refinar os objetivos e delimitar as ações tomadas [20]. Execução é a etapa dos processos de implantação do plano, a fim de que as metas sejam atingidas. Monitoramento e controle tem a finalidade de supervisionar, rastrear e regular a evolução e a performance do projeto e assim, são identificadas possíveis áreas que requerem alterações no planejamento estratégico e o Encerramento é a finalização das atividades do projeto [21].

Outro instrumento de destaque é o Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos (Zielorientierte Projekt Planung - ZOOP). Um processo contínuo em duas etapas sucessivas interligadas, o qual tem como análise da situação uma fase composta pelas premissas de analisar problemas, interessados, objetivos, alternativas e por fim, planejamento, como na Figura 1 [22].

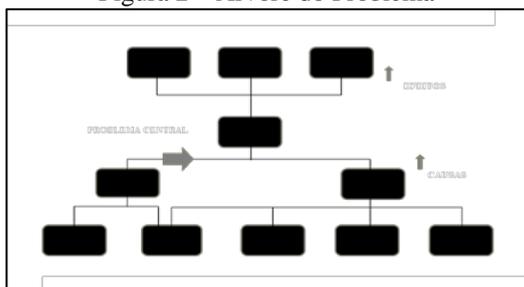
Figura 1– Fluxo de processos
FLUXO DE PROCESSO – BASEADO NO ZOOP



A etapa de analisar problemas (Árvore do Problema) viabiliza identificar e analisar os principais problemas e as relações causais entre eles, e desenvolve ordenação e hierarquização das causas e efeitos de um problema escolhido para dar início ao processo de planejamento. Esse instrumento possibilita retratar a realidade, conforme ilustrado na Figura 2. Nesta etapa, a equipe é composta por beneficiários e participantes, para ter uma visão mais ampla da situação, parte de um Problema Central (situação problemática e sua abrangência) e constrói uma árvore de problemas [23].

Na etapa de analisar interessados (Stakeholders) são identificados e descritos os envolvidos no contexto em questão. Enquanto, na etapa de analisar objetivo (Análise da Situação Atual), a análise da situação atual deve não apenas identificar os problemas referentes ao tema em questão, suas causas e efeitos, mas também, as oportunidades e as ameaças que podem se transformar em oportunidades. Além disso, analisa o que vem sendo realizado para mudar a situação problemática [24].

Figura 2 – Árvore do Problema



Fonte: Adaptado de Bolay (p. 29) [23]

A análise das alternativas é a etapa que define as prioridades, segundo critérios preestabelecidos através do grupo de planejamento. A fase de planejamento (ou Quadro Lógico) é a segunda etapa do processo de planejamento que se refere à concepção do plano do projeto, quando cria-se um documento chamado Matriz do Plano de Projetos (MPP) [24]. Este representa o documento central do projeto, o qual possui a estratégia do projeto, o objetivo global, o objetivo do projeto, os resultados esperados (correspondentes aos objetivos específicos) e as atividades ou ações que são os meios para atingir os resultados, representado no Anexo C [25].

4.3 SKOPOS Como Modelo De Planejamentos De Projetos No Contexto Social

O modelo SKOPOS é uma proposta de tipologia de projetos educacionais, denominado de Planejamento Orientado pelo Escopo. Esta denominação se justifica pelo fato de ser um modelo de plano de projetos estruturado a partir de três elementos: Escopo, Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação. Contudo, o escopo é o referencial para elaboração do Plano de Ação e do Plano de Controle e Avaliação [26].

Os projetos podem ser classificados em:

- 1) Projetos de Intervenção – visa a produção de mudanças em um sistema, contexto ou organização;
- 2) Projetos de Desenvolvimento (ou Produto) – visa o desenvolvimento de produtos ou serviços;
- 3) Projetos de Pesquisa – objetiva produzir conhecimento sobre uma situação ou tema;
- 4) Projetos de Ensino – objetiva produzir melhorias em um processo de ensino e aprendizagem.
- 5) Projetos de Aprendizagem (ou de Trabalho) – visa promover a aprendizagem de conteúdos disciplinares [27].

Os projetos de ensino e aprendizagem, são projetos que dizem respeito especificamente ao campo educacional, embora em certas situações, possam ser considerados também no campo social. Os

demais são projetos que correspondem aos campos sociais e às organizações em geral. Nesse modelo, o Plano de Projeto é o documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a fundamentação, planejamento e acompanhamento e avaliação do projeto, sendo a referência básica para a execução [28].

4.4 Aplicabilidade Do Planejamento Estratégico Pelo Terceiro Setor

O Planejamento Estratégico prepara a empresa para realizar produtos e serviços que estejam alinhados à sustentabilidade financeira (da empresa), social (com seus stakeholders, principalmente funcionários, clientes e fornecedores) e ambiental (fornecendo produtos e serviços para a redução de consumo energético) [29].

Para cumprir com demandas sociais e dos stakeholders, as organizações do Terceiro Setor, apesar de não possuírem em sua maioria profissionais com competência estratégica, buscam formular estratégias que viabilizem o alinhamento necessário ao atendimento do interesse de diferentes grupos como o público constituente das organizações da sociedade civil, assim como para lidar com a incerteza em cenários de dependência de recursos e de necessidade de legitimidade [30].

As organizações do Terceiro Setor comumente não planejam estrategicamente, pois fatores não controláveis como mudanças geográficas, legislação ou políticas internas e externas a influenciam. Portanto, a necessidade de desenvolver algo distinto e inovador, cujo em seus limites de planejamento, as possibilidades de contemplar tais efeitos devem ser consideradas nas premissas do seu desenvolvimento [31].

4.4.1 Mintzberg

Para analisar as diferentes abordagens do conceito da estratégia, Mintzberg *et al.* [32], identificaram dez escolas de pensamento estratégico (Figura 3), e ao analisar as dez diferentes escolas de pensamento estratégico,

surtem de forma perceptível três perfis ou grupos diferentes de comportamento que direcionam as escolas: prescritivo, descritivo e configurativo.



Fonte: Mintzberg *et al.* [32].

As escolas da corrente prescritiva prescrevem a estratégia para as organizações

com detrimento no que acontece em seu dia a dia. No entanto, a corrente descritiva aborda como a formulação estratégica realmente ocorre nas empresas em detrimento da prescrição. O perfil configurativo realiza a junção de elementos das outras tratando da formulação das estratégias, do seu conteúdo, da estrutura organizacional e do ambiente [33].

A escola de design, que é a formação de estratégia como um processo de concepção, recebe a descrição como a busca da adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente. A matriz SWOT é um exemplo de ferramenta que avalia os pontos fortes e fracos da situação interna, assim como, as ameaças e oportunidades da situação externa, para criar/gerar a base da estratégia da empresa [34].

4.4.2 Tachizawa

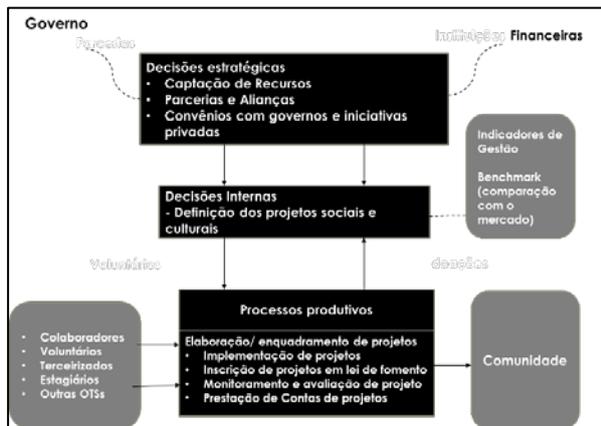
O modelo de gestão Tachizawa é projetado para diagnosticar e gerenciar uma Organização do Terceiro Setor (OTS) partindo de fora para dentro da organização e do geral para o particular. Para gestão da OTS, a proposta de modelo deve pontuar as

estratégias genéricas aplicáveis; hierarquizar as decisões que compõem o processo de gerenciamento em estratégias e operacionais; identificar os diferentes agentes e instituições que se integram à OTS [35].

A OTS precisa de um quadro mínimo indispensável como pessoal fixo com vínculo empregatício, e de forma que este pequeno contingente seja formado pelo pessoal considerado estratégico para as atividades da OTS e cumprimento da missão, afirma Tachizawa *et al.* [36].

No modelo de gestão Tachizawa (Figura 5), os elementos que contemplam a gestão das Organizações da Sociedade Civil (OSC) são: Governo, Parcerias, Instituições Financeiras, Comunidade, Doadores, Voluntários, Serviços/Doações, Decisões Estratégicas, Decisões Internas, Processo Produtivo, Benchmarking e Indicadores de Gestão [37].

Figura 4 – Modelo de gestão Tachizawa



Fonte: Adaptado de Tachizawa *et al.* [36]

4.4.3 Tenório

Segundo Tenório [38], o planejamento estratégico volta-se para a visão ampla, global e de longo alcance da organização, com base na análise do contexto. O autor sugere seis etapas para o processo de planejamento estratégico: definição da missão, análise do contexto externo, análise do contexto interno, definição de objetivos, definição de estratégias, e elaboração do plano. A finalização do processo é feita após a avaliação do plano garantindo a sua coerência, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 5 – Modelo de gestão segundo Tenório



Fonte: Adaptado de Tenório (p. 28) [38]

O fato das OSC possuírem um modelo de gestão particular, elas enfrentam problemas administrativos diferenciados dos encontrados nas organizações dos demais setores. Para superar esses desafios que podem arriscar sua existência, as OSC precisam investir em ferramentas de gestão, capacitando seu pessoal com competências em gestão de projetos (principal fonte de recurso desse setor) para assegurar o cumprimento dos objetivos institucionais [39].

Diante da realidade específica para OTS, o modelo Schaefer e Voors estrutura desenvolvimento de planejamento de longo prazo com duas dimensões em seu diagrama: uma delas voltada para a definição dos valores e princípios da organização, ponderando pelo sentimento e a outra, direcionada para as atividades mais analíticas, racionais e de estabelecimento de metas. A descrição do modelo segundo os autores declara [40]:

(...) Preparação da etapa de buscar conhecimentos adquiridos pela organização ao longo do tempo, identificando as principais forças e fraquezas presentes. Planejamento de longo prazo: Visão do futuro: consiste em determinar até onde a organização deseja chegar daqui a 10 ou 20 anos; Declaração de missão: direcionado para o que a organização realiza; Declaração de princípios: relacionado aos valores da ONG, bem como o seu desenho de

estrutura organizacional; Declaração de metas de longo prazo (3-10 anos); Metas de médio prazo abordam como as metas podem ser atingidas e refletem as estratégias; Metas anuais, objetivos, abordagens e planos de ação: refere-se onde se pretende chegar em planos de ação de curto prazo (1- 2 anos); Implementação: segundo os autores, para que a organização não a considere como um peso, a implementação deve ocorrer de forma rápida; Avaliação e reformulação: referente a revisão periódica de atividades e avanços, assim como conferência das metas e dos cronogramas. [40]

No planejamento deste modelo também se destaca a importância de todos aqueles conectados à instituição terem oportunidade de expressar suas intenções para o avanço da organização e enfatiza que o processo deve ser extensivo, sistemático e inclusivo para todas as partes interessadas [41].

5. Discussão

Os projetos sociais e culturais são partes integrantes das OTCs e estudá-las é uma etapa imprescindível para entender e identificar o melhor caminho estratégico que possa ser aplicado aos projetos. Estes, que serão desenvolvidos para receber recursos de Lei de Fomento à Cultura Carioca, possuem uma particularidade no que concerne aos requisitos exigidos aos gestores culturais.

O modelo de planejamento elaborado por Rosamilha [22] é descrito por ele como um instrumento com função de permitir uma visão clara dos objetivos do projeto, assim como melhorar a comunicação e a cooperação entre as partes interessadas no projeto através de um planejamento conjunto e para isso utiliza-se de documentos precisos e com definições claras.

O apêndice A sintetiza os conceitos dos demais modelos citados neste artigo na visão de seus respectivos autores que sugerem modelos de planejamento empregados em outros cenários. O processo de planejamento estratégico recebe influência por vários conceitos do que é uma estratégia e conforme a literatura, existem pontos relevantes e

cruciais que se fazem necessários à construção de um documento desse caráter.

As especificidades de cada modelo abordam tópicos como Ambiente Externo, Ambiente Interno, Objetivos e Estratégias que viabilizam elaboração da estruturação da gestão e desenvolvimento do planejamento estratégico propriamente dito. O agrupamento das orientações e processos das metodologias PMI, SKOP E ZOOP está apresentado no apêndice B.

A relação dos modelos mostrou ser condizente com as premissas de um edital de Lei de Fomento à Cultura Carioca, listadas no apêndice C, apresentando ser viável aos métodos e pensamentos estratégicos abordados no presente artigo. Além disso, fica notório que os requisitos impostos pela Lei completa, com forte semelhança, aos projetos relacionados às organizações particulares, cujo projetos culturais possuem um planejamento orientado pelo objetivo.

Os projetos culturais que podem ser considerados como projetos do tipo intervenção concebem a estratégia como uma ferramenta que pode diretamente comprometer sua realização. Além disso, observa-se que a fase do planejamento, quando submetidos a erros, poderão gerar agravos depois na fase da aprovação. O Planejamento Estratégico é um instrumento decisivo para que a gestão de projetos ofereça os resultados esperados.

Moura e Barbosa [26] aborda que a estrutura do Plano de Ação é flexível e pode ser adaptada às características de cada tipo de projeto, tendo em vista sua particularidade de porte, de complexidade, de objetivos, de contexto, de recursos disponíveis etc. O modelo SKOPOS é um exemplo que permite a flexibilidade, mesmo que inicialmente pensado para projetos do campo educacional, demonstra conter diretrizes e elementos que se adequam com fluidez aos projetos culturais considerados neste artigo. O apêndice D estrutura uma pontuação atribuída aos elementos do modelo exigido pela Lei de Fomento à Cultura Carioca.

6. Considerações Finais

É importante ressaltar que as informações presentes neste artigo se aplicam em um cenário teórico e, em momento algum, se pretendeu descrever o universo do desenvolvimento dos projetos culturais na prática.

Este artigo apresenta algumas limitações de característica metodológica que se explicam, em parte, pela complexidade do objeto de estudo.

7. Referências

- [1] MOORE, M. H. *Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations*. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, v. 29, n. 1, p.183-204, 2000. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/managing_for_value.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- [2] CAVALCANTI, F. A. *Planejamento Estratégico Participativo: Concepção, Implementação e Controle de Estratégias*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.
- [3] WHITTINGTON, R. *Estratégia após o modernismo: recuperando a prática*. *RAE- revista de administração de empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol44-num4-2004/estrategia-apos-modernismo-recuperando-pratica>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- [4] SEBRAE. *Investimento em projetos culturais: os benefícios para sua empresa*. Sebrae, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- [5] PAES, J. E. S. *Conceito de Terceiro Setor*. Escola aberta Terceiro Setor, 2020. Disponível em: <<https://www.escolaaberta3setor.org.br/post/conceito-de-terceiro-setor>>. Acesso em: 15 abr. 2021.
- [6] SILVA, C. E. G. *Terceiro setor brasileiro: em busca de um quadro de referência*. Anais do XXXIV ENANPAD. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/downloads/53/apb468.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2021.
- [7] FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- [8] BORGES, C. N.; COSTA FILHO, B. A. *Terceiro setor e o gerenciamento de projetos: análise de uma ferramenta estratégica*. Anais, XIII SEMEAD, p.1-12,2010.
- [9] CARDOSO, R. *Fortalecimento da Sociedade Civil*. In: IOSCHPE, Evelyn Berg. 3º Setor: Desenvolvimento social sustentado. 3.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.
- [10] PINTO, T. S. *O mecenato na história. Brasil Escola*. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/historia/o-mecenato.htm>>. Acesso em: 22 mai. 2021.
- [11] DURAND, J. C. *Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura: análise de uma experiência recente*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, n.4, p-39-44, 1997.
- [12] HERMET, G. *Cultura e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- [13] RIO PREFEITURA. Prefeitura do Rio de Janeiro democratiza e simplifica a Lei Municipal de Incentivo à Cultura – Lei do ISS. Rio Prefeitura, 2021. Disponível em: <<https://www.rio.rj.gov.br/web/smc/exibe conteudo?id=12761210>>. Acesso em: 29 mai. 2021.
- [14] CCPC - Comissão Carioca de Promoção Cultural. Cartilha ISS – Lei Do Fomento Indireto. *Lei Municipal de Incentivo à Cultura*. Prefeitura do Rio. Rio de Janeiro, p.1-9. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/CartilhaISS>>. Acesso em: 29 de mai. 2021.

- [15] CARIOCA DIGITAL. *Incentivo cultural – fomento indireto através da lei do ISS*. Carioca digital. Disponível em: <<https://carioca.rio/servicos/incentivo-cultural-fomento-indireto-atraves-da-lei-do-iss/>>. Acesso em: 29 mai. 2021.
- [16] MONTES, E. *Introdução ao Gerenciamento de Projetos*. 1ª Ed. São Paulo, 2017.
- [17] THIRY-CHERQUES, H. R. *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. FGV Editora, 2006.
- [18] MARTÍN-BARBERO, J. *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. In: *Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia*. p. 356-356, 2008.
- [19] CUNHA, M. H. *Planejamento Estratégico de Projetos e Programas Culturais*. Rio de Janeiro: Editora Senas São Paulo, 2019.
- [20] PMI - Project Management Institute. *Guia PMBOK. Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Sexta Edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- [21] ALDAY, H. E. C. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Revista FAE, Curitiba, n.2, p.9-16, 2000.
- [22] ROSAMILHA, N. J. *Uma visão do planejamento de projetos ZOPP (Ziel Orientierte Projekt Planung)*. 2013. Disponível em: <<http://nelsonrosamilha.blogspot.com.br/2013/01/uma-visao-do-planejamento-deprojetos.html>>. Acesso em: 29 mai. 2021.
- [23] BOLAY, F. W. *Guia para aplicação: planejamento de projeto orientado por objetivos- método ZOPP*. Tradução de Markus Brose, Pernambuco, 1993.
- [24] THE WORLD BANK GROUP. *Interactive community planning: ZOPP: goal oriented project planning*. 2001. Disponível em: <<http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/ZOPP.html>>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- [25] PREZIOSI, R. *The 2006 Pfeiffer Annual Human Resource Management*. Pfeiffer, 2005.
- [26] MOURA, D. G.; BARBOSA, E. F. *Trabalhando com Projetos: Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais*. Petrópolis: Vozes, 2013
- [27] OLIVEIRA, C. L.; MOURA, D. G. *Projeto Trilhos Marinhos – uma abordagem de ambientes não-formais de aprendizagem através da Metodologia de Projetos*. Revista Educação e Tecnologia, CEFETMG. Belo Horizonte, n. 2, 2005.
- [28] LEMOS, J. B. R.; MOURA, D. G. *Metodologia de projetos no ensino da disciplina análise de sistemas: Relato De Experiência*. Educação & Tecnologia, n. 2, 2010.
- [29] ZACHARIAS, O. *Qualidade do Planejamento Estratégico*. Banas Qualidade, p. 43, 2011.
- [30] TEODÓSIO, A. S. *O terceiro setor como utopia modernizadora da provisão de bens e serviços sociais: dilemas, armadilhas e perspectivas no cenário brasileiro*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2002.
- [31] REBRATES. Rede Brasileira do Terceiro Setor. *O Terceiro Setor: Quem somos?* Disponível em: <<http://www.terceirosetor.org.br/institucional/terceiro-setor>>. Acesso em: 02 mai 2021.
- [32] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- [33] MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. *Reflecting on the strategy process*. Sloan Manag, n.3, p.21-30, 1999.
- [34] VARTULI, A. N; PAIVA, A. H. *Análise Swot: Importante Instrumento Para*

- Planejamento Estratégico. Project Management Knowledge Base – Conhecimento e Experiência em Gerenciamento de Projetos. 2014. Disponível em: <<https://pmkb.com.br/artigos/analise-swot-importante-instrumento-para-planejamento-estrategico>>. Acesso em: 10 jul. 2021.*
- [35] FALCONER, A. P. *A Promessa Do Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos do Seu Campo de Gestão*. São Paulo: USP, 1999.
- [36] TACHIZAWA, T.; POZO, H.; ALVES, J. F. *Formulação de um plano estratégico em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG de pequeno porte*. Revista Reuna, p.53-72, 2012.
- [37] SILVA JUNIOR, W. F. *Uso de Sistemas de Controle Gerencial Para Estimular as Doações às Causas Sociais das Organizações Da Sociedade Civil – OSC, Sob a Ótica da Teoria da Dívida*. Paraná:Unioeste, 2018.
- [38] TENÓRIO, F. G. *(Re) visitando o conceito de gestão social. Desenvolvimento em questão*. p. 101-124, 2005.
- [39] TENÓRIO, F. G. *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise*. FGV Editora, 2012.
- [40] SCHAEFER, C.; VOORS, T. *Desenvolvimento De Iniciativas Sociais: da Visão Inspiradora à Ação Transformadora*. 2a Edição. São Paulo: Antroposófica, p. 246, 2005.
- [41] KRIGER, Mark. *What Really is Strategic Process?*. In: *Innovating Strategy Process*. Blackwell, p.165-175, 2005.

8. Anexos e Apêndices

ANEXO A – Critérios de avaliação

Admissibilidade	<ul style="list-style-type: none"> a) Comprovação pelo PRODUTOR CULTURAL de tratar-se de pessoa jurídica com finalidade cultural, devidamente prevista em seu contrato/objeto social, sediada no Município do Rio de Janeiro e com atividades na área cultural comprovadas há mais de 2 anos; b) Adequação do PROJETO CULTURAL às áreas definidas na Lei; c) Adequação do valor do PROJETO CULTURAL aos limites definidos em Edital; d) Atendimento ao Edital; e) Correto preenchimento do formulário de inscrição on-line;
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> a) Relevância cultural do PROJETO CULTURAL para as áreas culturais definidas no item 3.1; b) Interesse público; c) Proposta de contrapartidas; d) Descentralização geográfica, abrangência e capilaridade territorial; e) Público atendido; f) Ações inseridas nas comunidades, com prioridade das APs. 3,4 e 5; g) Impacto ambiental e sustentabilidade
Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> a) Coerência entre os valores e escopo do projeto e os valores de mercado; b) Equilíbrio financeiro entre a receita prevista, o valor solicitado ao ISS e o valor total do PROJETO CULTURAL; c) Viabilidade de execução de acordo o cronograma e o orçamento físico financeiro;

Fonte: Adaptado de CCPC [14].

ANEXO B – Produtor cultural versus gestor cultural

Produtor Cultural	Gestor Cultural
Administra eventos e projetos	Administra grupos e instituições culturais
Dê ênfase aos produtos	Dê ênfase aos processos
Trabalha a linha de frente	Trabalha na retaguarda
Controla o fluxo financeiro dos eventos	Controla o orçamento do grupo como um todo
Controla logística dos eventos	Organiza relatório e prestações de contas
Participa dos processos de planejamento	Conduz os processos de planejamento
Desempenha papel de interface	Desempenha papel de interface

Fonte: Adaptado de Cunha [19].

ANEXO C – Estrutura do quadro lógico

Logica de Intervenção	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de comprov.	Suposições Importantes
Objetivo Superior			
Resultados 1. 2.			
			Condições Prévias
Atividades Principais			
Resultado 1	Resultado 2	Resultado 3	Resultado 4
1.1	2.1		
1.2	2.2		

Fonte: Adaptado de Preziosi (p.16) [25].

APÊNDICE A – Visão dos autores

AUTORES	ESTRATÉGIA
Mintzberg	Trata-se da forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la.
Tenório	São caminhos escolhidos que indicam como a organização pretende concretizar os seus objetivos e conseqüentemente a sua missão, indicando onde estarão concentrados os esforços, as linhas de ação e de que maneira será atingido o objetivo. Representam escolhas relativas à forma do uso dos recursos e à realização do trabalho.
Tachizawa	Estratégias genéricas comuns às organizações voltadas para captação de recursos, parcerias e alianças, convênios com o governo, com a iniciativa privada e com outras OTSs necessárias à execução dos projetos da organização. As estratégias genéricas subsidiam a definição das estratégias específicas, dependendo estas só do estilo de gestão do principal executivo da organização e das crenças, valores e da cultura predominante.
Schaefer e Voors	Não deve levar muito tempo ou a organização a “enxergará” como uma carga. O plano deve estar total e continuamente integrado à vida da instituição, em vez de ser carregado por apenas um grupo de planejamento com autoridade limitada e deve ser considerado como prioridade máxima.

Fonte: Próprio autor.

APÊNDICE B –Metodologia estratégica

	ORIENTAÇÕES	PROCESSO
PMI	O PMBOK não é uma metodologia, porém apresenta orientações sobre o processo de gestão de projetos que contribuem na estratégia.	Processos de Inicialização – desenvolver o termo de abertura do projeto e identificar as partes interessadas.; Processos de Planejamento – Processos de definição de escopo, inclui: Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto; Coletar os requisitos; definir o escopo; Criar a estrutura analítica do projeto (EAP) ; Definir as atividades; sequenciar as atividades; Estimar os recursos das atividades; as durações das atividades; custos; Desenvolver o cronograma; Determinar o orçamento; Planejar a qualidade ; Desenvolver o plano de recursos humanos; Planejar as comunicações; o gerenciamento de riscos; Identificar os riscos; Realizar a análise qualitativa quantitativa dos risco; Planejar respostas a riscos; Planejar as aquisições; Processos de Monitoramento e Controle – Processos de acompanhamento, revisão e regulação do progresso e do desempenho do projeto (identifica as necessidades e propõe as mudanças necessárias); Processos de Encerramento – encerramento formal do projeto ou da fase de projeto.
SKOPOS	Planejamento de projetos orientado por objetivos	Elementos do Escopo: Definição do problema, necessidade, desafio, oportunidades); Justificativa (o porquê) do projeto (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de “linha de base”; Objetivo geral e específicos do projeto (a razão de ser e o para quê); Resultados esperados com a realização do projeto (diretamente relacionados com os objetivos específicos do mesmo); Abrangência do projeto (público-alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto
ZOOP	Planejamento de projeto orientado pelo escopo.	Analisar problema: identificar os principais problemas existentes e analisar as relações causais entre eles; Analisar Interessados – Stakeholders (planejamento participativo): são identificados e descritos os envolvidos no contexto analisado; Analisar Objetivo análise da situação atual deve propiciar um retrato fiel da situação para a qual se reivindicam a mudanças; Análise das Alternativas: embora se tenha uma lista grande de soluções propostas, é nesta etapa que se definem as prioridades, segundo critérios preestabelecidos, pelo grupo de planejamento.

Fonte: Próprio autor.

APÊNDICE C – Premissas para elaboração de um projeto cultural na lei de fomento à cultura carioca

REQUISITOS	O QUE REQUERIDO PELA LEI
Resumo	Informar objetivamente o que é o projeto, o público a que se destina, onde e quando será realizado. Especificar o tipo de público, não colocar informações vagas e de caráter geral.
Objetivo Geral e específico	Informar para quê e para quem o projeto cultural está sendo apresentado, referindo-se às metas desejadas, o produto cultural que será elaborado e/ou situação sociocultural que se quer modificar. Recomenda-se que cada objetivo seja descrito a partir de um evento infinitivo.
Justificativa	Informar a razão da proposta e qual o benefício que trará para área cultural a que pertence, para o público a que se destina e para região em que está inserida. Justificar a relevância para a cidade do Rio de Janeiro e porque o projeto deve ser apoiado.
Produto Cultural principal e derivado	Informar o(s) produto(s) cultural(is) principais do projeto, ou seja, o que o projeto propõe entregar.
Especificação técnica do produto	Detalhar o(s) produto(s) cultural(is) do projeto e suas especificações técnicas. Ex.: informar tamanho, duração etc.
Area de atuação	Além das áreas, o projeto deverá se enquadrar em um formato. A opção escolhida deverá estar diretamente relacionada ao produto cultural principal do projeto.
Espaço previsto para realização	Espaço onde o projeto será realizado. Ex.: internet, teatro etc.
Capacidade de pessoas no espaço	Indicar a capacidade do local e do público estimado na duração do evento
Faixa etária e detalhamento do público	Informar a faixa etária do público e suas características. Ex.: alunos, gestores, idosos etc.
Expectativa do público (virtual e presencial)	Informar o quantitativo do público esperado, baseado em dados lógicos e possíveis e não por opinião pessoal.
O projeto contempla pessoas com deficiência.	Fazer estudo em relação a acessibilidade do produto que o projeto propõe.
O projeto contempla pessoas em que nível de escolaridade	Informar em que nível de escolaridade das pessoas contempladas pelo projeto.
Acesso ao projeto cultural será gratuito	Informar se serão vendidos ingressos ou se será gratuito.
Período de execução do projeto	Informar o período de início e fim do projeto.
Cronograma de atividades	Detalhar todas as atividades e o tempo de cada uma delas.
Estratégia de divulgação	Resumir a estratégia de divulgação que será realizada baseada no plano de comunicação.
Plano de comunicação	Informar quais canais de comunicação farão parte do plano de divulgação. Ex.: rádios, redes sociais, site etc.
Contrapartidas	Oferecer ações visando garantir o amplo acesso da população do Município do Rio de Janeiro ao produto do projeto. Deverá reservar, para esta Secretaria, 10% do total de vagas relativas à lotação do espaço.
Orçamento	Informar detalhadamente TODOS os custos do projeto, valores unitários, quantidades, ocorrências de pagamento etc.

Fonte: Próprio autor.

APÊNDICE D – Critério de importância seguindo o modelo skopos

COMPONENTE DA ESTRUTURA	ELEMENTOS ESTRUTURAIS	TIPO DE PROJETO
		INTERVENÇÃO
1 Escopo	Situação Geradora	●●●●
	Resumo	●●●●
	Justificativa	●●●●
	Objetivo Geral e específico	●●●●
	Resultados Esperados	●●●●
	Abrangência	●●●●
2 Plano de ação	Produto principal e derivado	●●●●
	Especificação técnica do produto	●●●●
	Área de atuação	●●●●
	Ações, Atividades (espaço previsto para realização, capacidade de pessoas, faixa etária, expectativa de público etc.)	●●●●
	Estimativa de Custos	●●●●
	Prazos (período de execução do projeto)	●●●●
	Recursos (orçamento)	●●●●
	Estratégia de divulgação, plano de comunicação.	●●●●
	Contrapartida	●●●●
	Cronograma	●●●●
3 Plano de controle e avaliação	Produtos/ resultados	●●●●
	Indicadores de Desempenho	●●●●
	Instrumentos	●●●●
	Análise de Risco	●●●●

Fonte: Próprio autor.

Nota:

- - Muito importante (indispensável)
- - Importante
- - Desejável (mas não essencial)
- - Dispensável (opcional)