

Orientações para elaboração e gestão de Projetos Culturais

brainstorm



pós-produção



Orientações para elaboração e gestão de Projetos Culturais

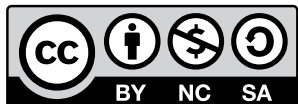
brainstorm



pós-produção



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons: Atribuição – Uso não comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte. A reprodução não autorizada para fins comerciais constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *online* do Portal CNM: **www.cnm.org.br**.

Autor

Juno Alexandre Vieira Carneiro

Supervisão Editorial

Luciane Guimarães Pacheco

Diretoria-Executiva

Gustavo de Lima Cezário

Revisão de textos

Keila Mariana de A. O. Pacheco

Ilustrações

João Lúcio Dreyer Lomanaco

Diagramação

Themaz Comunicação

Ficha catalográfica:

Confederação Nacional de Municípios – CNM

Orientações para elaboração e gestão de projetos culturais – Brasília: CNM, 2016.

56 páginas.

ISBN 978-85-8418-031-8

1. Projetos culturais. 2. Cultura. 3. Gestão municipal. I. Título



SCRS 505, Bloco C, Lote 1 – 3º andar – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70350-530

Tel.: (61) 2101-6000 – Fax: (61) 2101-6008

E-mail: atendimento@cnm.org.br – Website: www.cnm.org.br

Palavra do presidente



Os gestores municipais desenvolvem projetos nas mais diversas áreas, dentre as quais a Cultura. Faltam-lhes, no entanto, instrumentos sistematizados sobre as especificidades dos projetos culturais.

Ciente dessa significativa demanda, a Confederação Nacional de Municípios (CNM), por meio de sua área técnica de Cultura, decidiu produzir esta cartilha em forma de roteiro do ciclo dos projetos culturais, a qual traz orientações a uma audiência ampla, com dicas e sugestões sobre a elaboração e a gestão de projetos, de forma prática e simples.

Assim, a CNM deseja que o conteúdo apresentado possa contribuir para que as boas ideias transformem-se em produtos e ações concretas que beneficiem os cidadãos e sejam instrumentos de transformação da realidade municipal.

Boa leitura e mãos à obra!

Paulo Ziulkoski

Presidente

Sumário

1. Das ideias à ação	11
1.1 As “tempestades” de ideias	11
1.2 Das ideias aos projetos.....	12
1.3 Proponente para o projeto	13
1.4 Em busca de recursos: o caminho das pedras.....	15
1.5 Captação de recursos, o que é isso?	18
1.5.1 O que o patrocinador “ganha” ao financiar um projeto?.....	22
1.5.2 Por que patrocinar um projeto cultural?.....	23
2. Mãos à obra	25
2.1 O “X” da questão: colocar no papel	25
2.2 Projeto cultural: dicas, sugestões e lembretes	26
2.2.1 Bloco I – Informações básicas do proponente e do projeto cultural.....	26
2.2.2 Bloco II – Acessibilidade, Democratização do acesso	29
2.2.3 Bloco III – Cronograma, Etapas de Trabalho, Ficha Técnica, Currículos.....	30
2.2.4 Bloco IV – Previsão de Impactos, Produtos, Plano de Distribuição, Plano de Divulgação, Contrapartidas.....	32
2.2.5 Bloco V – Planilha Orçamentária – Pré-produção, Produção e Pós-produção.....	36
2.2.6 Bloco VI – Anexos	41

3. O ajuste das contas	43
3.1 A prestação de contas: gastos e devoluções	43
3.2 Os gastos	43
3.3 As devoluções	46
 Considerações finais.....	49
 Bibliografia	50
 Anexo 1 – Falhas ou irregularidades cometidas na execução de projetos e convênios.....	52

Introdução

Esta publicação tem por objetivo oferecer informações aos que se empenham na elaboração de projetos culturais em seus Municípios.

A Cultura é o foco das reflexões, mas o conteúdo aplica-se às demais políticas públicas municipais, por apresentar questões comuns ao ciclo da realização de projetos que abrange elaboração, execução e prestação de contas. Este material objetiva subsidiar o trabalho de gestores municipais, mas não há restrições de uso por outros profissionais que desenvolvem ações culturais: a intenção é difundir o material a uma audiência ampla, de forma prática e simples.

A palavra *projeto* será utilizada em sentido amplo, qual seja, referida a toda e qualquer iniciativa que implique a relação entre o gestor municipal e os Entes públicos, ou entre aquele e as instituições que patrocinam atividades e manifestações culturais.

As sugestões aplicam-se a vários instrumentos de financiamento: repasses fundo a fundo, contratos de parceria, convênios, leis de incentivo, termos de cooperação, premiações, cartas de intenção, planos de trabalho, consórcios e outros instrumentos de fomento para a área da Cultura.

A publicação está subdividida em três capítulos que reproduzem em linhas gerais a estrutura de um projeto cultural. O primeiro capítulo, “Das ideias à ação”, discute o processo de construção de projetos, a organização das ideias, passando pela escolha dos financiadores e incentivadores e algumas sugestões para a captação de recursos financeiros.

O segundo capítulo, “Mãos à obra”, discute a elaboração da proposta, que requer clareza, objetividade e coerência. Tem como pressuposto o momento de aprovação do projeto cultural e as etapas de exe-

cução. Em seguida, são apresentados aspectos da administração, do cotidiano do trabalho, os percalços e as adaptações que compreendem a gestão de projetos culturais.

O último capítulo, “O ajuste das contas”, trata da prestação de contas. Por último, são apresentadas sugestões para a elaboração do relatório final, com o intuito de documentar a memória, constituir elemento de comprovação de custos e informar aos interessados sobre os resultados do projeto.

1. Das ideias à ação

1.1 As “tempestades” de ideias

Os projetos pessoais e institucionais surgem de tempestades de ideias. Mas o que é isso? São os momentos de exposição e confronto de ideias em que a experiência, a criatividade e os desejos vêm à tona, em princípio, sem a sistematização dessas informações. No campo da Cultura, não é diferente, pois há ideias que traduzem os interesses e desejos da coletividade, da municipalidade, de pessoas e instituições.

Mas é preciso elencar prioridades! É inviável abraçar todas as causas da Cultura no Município, pois os recursos são escassos e a capacidade de execução é limitada. Por isso, recomendam-se estratégias para a exposição e debate de ideias, tais como: consultas públicas, rodas de conversas, audiências, fóruns de debates, reuniões com produtores, gestores e agentes culturais, ou mesmo a elaboração do plano municipal de Cultura com diretrizes e metas que sejam factíveis e permitam definir coletivamente quais ideias serão transformadas em projetos.

Para saber mais!

Brainstorming é o nome dado a uma técnica grupal – ou individual – na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos. O termo no Brasil também é conhecido como *tempestade de ideias*. O formato considera três fases distintas, onde a “primeira é aquela em que as ideias são geradas, a segunda é destinada à realização dos esclarecimentos relativos aos processos, e a terceira presta-se à avaliação das ideias propostas”.

Fonte: http://www.infoescola.com/administracao_/brainstorming/



1.2 Das ideias aos projetos

Entende-se por *projeto*¹ a “ideia, desejo, intenção de fazer ou realizar (algo), no futuro”, ou então, a “descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema”. De acordo com o verbete, parte-se do desejo ou intenção de viabilizar uma ideia no futuro próximo à descrição minuciosa de todas as etapas. Como indicado na introdução desta publicação, o termo *projeto* designa as propostas direcionadas ao financiamento de ações culturais. Definidas as ideias, é hora de avaliar quais caminhos seguir para transformá-las em ações concretas.

Em âmbito geral, as pessoas elegem recortes amplos que inviabilizam a realização do projeto. Nesse caso, há possibilidades:

- **Uma ideia e vários projetos:** a alternativa permite dividir o projeto em etapas, racionalizando a execução. Exemplo: reformar o prédio do museu histórico, restaurar o acervo, abrir as portas ao público e desenvolver ações educativas. Nesse caso, não havendo recursos suficientes, recomenda-se fracionar o objeto da proposta

¹ Conferir o verbete Projeto, em: HOUAISS, Antônio. Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa: versão 2.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

em quatro projetos específicos – prédio, acervo, exposição permanente, atendimento ao público –, que podem contar com fontes de financiamento distintas. Havendo condições, o projeto pode ser subdividido em grupos, no exemplo acima, duas etapas por projeto ou outro formato que melhor atenda ao Município.

- **Várias ideias e projeto único:** concentrar ideias semelhantes em um único projeto, desde que seja o mesmo objeto. Exemplo: ações de arte-educação voltadas às escolas públicas da zona urbana podem estender-se às escolas da zona rural, instituições assistenciais, de acolhimento e escolas privadas, uma vez que as ideias geradoras aplicam-se a públicos diversos.

1.3 Proponente para o projeto

Mas, onde estão os protagonistas? Quem se habilita a “tomar as rédeas” do projeto?

Estas questões remetem ao que denominamos por *proponente do projeto*. Em linhas gerais, diz-se da pessoa física ou jurídica com reconhecida capacidade técnica e competência administrativa para apresentar formalmente o projeto ao patrocinador, de acordo com as especificidades e exigências do edital.

Se o edital permite a submissão de propostas por pessoa física é imprescindível que o proponente seja pessoa idônea, isenta de pendências com os Entes da Federação e, em alguns casos, que não tenha processos judiciais em tramitação.

Os proponentes denominados pessoa jurídica compreendem instituições públicas e privadas, coletivos, organizações da sociedade civil sem fins lucrativos, cooperativas e entidades que possuam o registro no

Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ).² O proponente deve comprovar a atuação na área cultural por no mínimo dois anos, mas há casos em que são aceitos certificados e portfólios com o histórico da experiência da entidade inferior a dois anos de atuação.

Importante!

A escolha de um bom proponente remete, por vezes, a maiores chances de aprovação de um projeto, pois os critérios de julgamento do patrocinador levam em conta a experiência, a trajetória de atuação e o histórico dos projetos aprovados e realizados.

E se o proponente não possui (CNPJ), como apresentar a proposta? Sugere-se a utilização do registro de entidade regularizada, que será a responsável legal pela gestão do projeto. Não há, em princípio, impedimento jurídico sobre a matéria e em muitos casos os gestores lançam mão da contratação de empresas que atuam na área cultural, que oferecem soluções e serviços e envolvem todo o ciclo de elaboração, captação, execução e prestação de contas. Entretanto, a alternativa configura-se em prestação de serviços que demanda a alocação de recursos dos cofres municipais.

Em síntese: a escolha do proponente é um passo importante para viabilizar a aprovação do projeto. São comuns os relatos sobre entidades e empresas aventureiras que acumulam projetos – com a finalidade de auferir lucro – mas não dispõem de capacidade técnica e operacional para a execução.

² Para informações sobre o CNPJ, consultar: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LegisAssunto/>.

Lembre-se:

Há ocasiões em que o mesmo edital contempla pessoas físicas e jurídicas como proponentes!

Definido o proponente, vale lembrar que bons projetos não se realizam e não se viabilizam por desconhecimento das prerrogativas e exigências dos editais. Sim, a leitura apressada e superficial do edital é uma das principais causas da desclassificação de projetos. Não caia nessa armadilha!

Antes da elaboração e submissão, sugere-se avaliar as seguintes condições:

- o projeto enquadra-se no *objeto* e *objetivos* do edital?
- em qual *linha de atuação* (ou *linhas*) inscrever-se?
- quais as *condições para a participação* no edital?
- quais os *impedimentos*?

1.4 Em busca de recursos: o caminho das pedras

Ao passo que a Cultura não se enquadra no rol de política pública regulada, ou seja, não há obrigatoriedade de investimento resguardada por lei federal, como nas áreas da Saúde e Educação, os editais são instrumentos bastante utilizados para o financiamento da produção e circulação de bens culturais no país.

Um projeto com chances de aprovação e patrocínio não deve prescindir de planejamento financeiro racional, realista e eficaz. As dificuldades diminuem ao passo que o proponente consegue mensurar em detalhes os custos por etapa de execução.

Para fins práticos, costuma-se subdividir os custos em: *pré-produ-*

ção, produção e pós-produção, com nuances e adaptações conforme as especificidades do edital e o perfil dos projetos.

Mas quem “banca” o projeto? Onde estão os recursos? Como negociar com os possíveis patrocinadores?

Estas questões dependem de condicionantes que vão desde a localização geográfica e regional dos proponentes, a experiência do gestor no sentido de identificar os patrocinadores certos, a capacidade técnica para a execução do projeto e boas relações com instituições públicas e privadas, que podem resultar em parcerias e patrocínios.

As modalidades de financiamento geralmente estão explicitadas nos editais. É importante conhecê-las e entender os mecanismos para dimensionar qual a melhor estratégia para se conseguir recursos para o projeto.

A seguir, estão listadas algumas formas de financiamento e repasse que são utilizados nos editais de Cultura. Sugere-se o conhecimento prévio das especificidades em conversa com um gestor cultural, administrador, contador ou advogado, ou mesmo pesquisando a respeito.

São elas:

- Recursos reembolsáveis e não reembolsáveis;
- Recursos a fundo perdido;
- Recursos fundo a fundo;
- Convênios;
- Termos de Cooperação Técnica;
- Termos de Parceria;
- Programas federais, estaduais e municipais;
- Bancos públicos e privados;
- Agências de fomento e apoio à pesquisa, ciência e inovação;
- Fundos de natureza contábil com recursos do Município, Estado ou União;

- Fundos de empresas públicas e privadas, fundações e institutos, organismos internacionais, ministérios e autarquias;
- Renúncias fiscais – leis de incentivo – com recursos do Município, do Estado ou da União;
- Fundos de loterias, impostos e tributos;
- Fundos originados de recursos restituídos ao tesouro: União e Estados, especialmente os fundos de direitos difusos como o praticado pelo Ministério da Justiça;
- Patrocínio por pessoa física e/ou jurídica.

O panorama das formas de financiamento indica a existência de recursos em várias modalidades, com destaque para a esfera pública que aparece como principal patrocinadora de projetos culturais no país. Ou seja, a Cultura brasileira está, via de regra, atrelada ao direcionamento das instâncias públicas.

Destaque-se: não sendo política regulada, o que se entende por Cultura é um campo propício a concepções das mais variadas.

Dessa forma, tentando responder à questão sobre “quem banca o meu projeto”, caberá ao proponente definir o valor global, que significa ter em mente os custos de cada etapa. Então será mais fácil refletir sobre quais modalidades de financiamento enquadram-se na realidade do Município. Por exemplo, os patrocinadores de projetos com custos elevados costumam priorizar aqueles com visibilidade nacional e até mesmo internacional. Um projeto com custo muito alto, na casa dos milhões de reais, terá pouca chance de êxito se não for muito bem elaborado e não prever efeitos multiplicadores de grande abrangência territorial e de público.

Mas se o seu projeto tem custo elevado e não dispõe de patrocinador de peso, sugere-se trabalhar com patrocinadores distintos, por

meio de cotas de financiamento. Este modelo é bastante utilizado em eventos e festas municipais. A logística de uma festa demanda produtos e serviços, tais como: divulgação, taxas de impostos municipais, projetos de segurança, palco, luz e som, segurança privada, atrações, alimentação, exposições, feiras, parques etc.

Diante da variedade apresentada, prever cotas de patrocínio que cubram os custos do evento ou, ainda, trabalhar com instrumentos que não envolvam recursos financeiros em espécie: mídia gratuita, parcerias, permutas, consignações, serviços públicos dentre outros, pode ser uma boa alternativa.

Importante! Os custos do projeto serão minimizados em função da capacidade de articulação e de negociação dos proponentes, aliadas ao bom planejamento e à utilização racional dos recursos captados. A captação é um dos “nós” da realização de projetos culturais. Então, quais as características e como elaborar o plano estratégico de captação de recursos?

1.5 Captação de recursos, o que é isso?

Para fins explicativos, é preciso partir do princípio de que há um projeto aprovado, mas o edital não prevê o repasse direto e a aprovação não garante a realização do projeto. Então será necessário **captar recursos**.

Esse modelo prevê que os Entes públicos – União, Estados e Municípios – que adotam as leis de incentivo à Cultura destinem parte do imposto devido para fomentar o investimento em projetos. Ou seja, o governo “deixa” de arrecadar uma porcentagem que será revertida em recursos para o financiamento de projetos culturais.

São estabelecidas anualmente as cotas de renúncia fiscal e os patrocinadores têm a oportunidade de direcionar parte do imposto ao

fomento de projetos culturais. Os índices de renúncia são regulamentados pelos Entes públicos, responsáveis pela gestão das políticas de incentivos fiscais.

Com o projeto aprovado e o certificado de captação em mãos, os proponentes partem em busca de patrocínio. Essa etapa é das mais delicadas, pois muitos não conseguem se articular para realizar a captação. Esbarram no desconhecimento de questões inerentes ao mercado dos bens culturais, que opera de forma desigual e excludente, concentrando recursos em projetos que promovem visibilidade às empresas patrocinadoras, geralmente situadas na região Sudeste e voltadas a um público consumidor específico. Não caberá aqui do debate a esse respeito, mas alerta-se para as sensíveis distorções resultantes da lei de incentivo federal em vigência no país, a denominada Lei Rouanet.³

A crítica justifica-se, pois está em tramitação no Senado o projeto de lei 93/2014 que institui o Programa Nacional de Incentivo à Cultura (ProCultura), que estabelece em seus capítulos IV a VI as diretrizes para a reformulação e reestruturação dos critérios de distribuição de recursos em todo o território.⁴ No Congresso Nacional, o debate se arrasta há anos sem perspectivas de solução em curto prazo. Por quê? Porque interfere nos interesses de empresas, corporações e grupos que se beneficiam da concentração de recursos.

Quais os impactos para as políticas municipais de Cultura?

Parte significativa dos 5.570 Municípios brasileiros são prejudicados pelo desequilíbrio na distribuição dos recursos da renúncia fiscal. As grandes empresas, principalmente as públicas, se transformaram em mecenas da cultura e das artes no país, definindo quantos e quais

3 Para uma análise consistente das políticas de financiamento no Brasil, consultar: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Políticas sociais: acompanhamento e análise. Brasília: Ipea, 2015, especificamente o item 3.2: "Liberdade, política e financiamento cultural no Brasil contemporâneo", p. 278-308.

4 Consultar a íntegra do projeto de lei em: http://www.senado.leg.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=118946.

projetos serão incentivados, de acordo com as políticas internas de visibilidade institucional, comunicação e marketing.

Ressalte-se que o instrumento da renúncia fiscal pode – e deve – ser utilizado, desde que não resulte em desigualdades. Estados e Municípios têm utilizado a renúncia fiscal como instrumento de financiamento, reproduzindo o modelo e as consequências da Lei Rouanet. A CNM adverte que, agindo dessa forma, os Entes contribuem para a perpetuação de políticas excludentes que ferem o direito à cultura e à cidadania.

Desde que observados alguns critérios norteadores, captar recursos não é um bicho de sete cabeças. A captação se aplica aos editais de incentivo enquanto etapa final da conquista por recursos, mas deve ser praticada pelos gestores para outras formas de financiamento existentes. O *box* seguinte apresenta em formato esquemático dicas para a elaboração do plano de captação de recursos com boas chances de êxito. Vamos a ele!

Prospecção

- Pesquisar os parceiros e patrocinadores em potencial. Lembre-se de escolher aqueles que possam ter afinidade com o projeto, que se identifiquem, que “comprem a ideia”;
- Certifique-se de que os patrocinadores tenham recursos suficientes para incentivar o projeto. Atenção! Se o patrocinador nunca investiu, mas possui recursos, serão necessários bons argumentos que o convençam de que o patrocínio em Cultura é um bom negócio.

Documentação

- Preparar material – gráfico, audiovisual – de qualidade para apresentação durante as reuniões de negociação (portfolio, slides, material impresso, audiovisual);
- Trabalhar com faixas de patrocínio é uma boa escolha quando o patrocinador define investir em parte do projeto;
- Compreender a política de patrocínios da empresa é fundamental! Portanto, leve para a reunião mais de um projeto, com temáticas variadas e custos diferenciados. Veja se há disponibilidade para a apresentação de todos eles!

Relacionamento

- Criar agenda de encontros com as empresas, de preferência com reuniões presenciais. Seja rápido e eficiente nessa etapa, pois o importante é manter a atenção dos empresários com foco no projeto. Lembre-se de que empresas trabalham com planejamento e costumam definir prazos para os patrocínios;
- Demonstrar postura profissional, com clareza de ideias e objetivos, não se esquecendo de enfatizar os benefícios do investimento para a empresa e a sociedade.
- A conquista do patrocínio não deve significar o fim das ações de relacionamento. Isso passa a impressão de que o proponente só se importa com o recurso e não cultiva a proximidade com os seus patrocinadores. Máxima do mercado: é mais difícil manter clientes do que conquistá-los por meio da conhecida “fidelização”;
- Elabore uma estratégia de feedbacks (retornos) das etapas do projeto aos seus patrocinadores.

Aprovação/Formalização

- Elaborar contrato com os direitos e obrigações de ambas as partes;
- Fornecer ao patrocinador os documentos solicitados para a formalização do contrato de patrocínio;
- Acompanhar a captação através dos regulamentos específicos da empresa: cronograma de desembolso, relatórios parciais, envio de produtos, plano de prestação de contas, política de divulgação e marketing, contrapartidas dentre outras ações previstas;
- Caso seja inviável para o gestor público proceder às etapas descritas, recomenda-se a contratação de agente cultural ou empresa com reconhecida experiência na captação de recursos.

ATENÇÃO!

O proponente deve estar preparado para responder a duas questões muito comuns levantadas pelas empresas:

1. O que é que a minha empresa ganhará com esse projeto?
2. Por que patrocinar o seu projeto?

1.5.1 O que o patrocinador “ganha” ao financiar um projeto?

O retorno pode ser em produtos e serviços, tais como bilheteria, espaços para comercialização e exposição, cotas de retorno e visibilidade institucional. Em outros projetos, é possível oferecer brindes, publicações e lembranças. Mas em quaisquer circunstâncias é fundamental utilizar a marca do patrocinador em todas as peças gráficas, promocionais e de divulgação, além da menção nos meios de comunicação. Este conjunto de “devoluções” são os ganhos com o patrocínio de projetos

culturais e também devem constar no instrumento de formalização do patrocínio. É uma forma atraente de vincular a imagem da empresa a iniciativas distintas do ramo de atividade em que ela atua.

Empresas que impactam o meio ambiente são sensíveis ao financiamento de projetos culturais, sociais e educacionais como forma de minimizar os efeitos negativos das atividades para a sociedade. Ou seja, em princípio, os “ganhos” não resultam em retorno financeiro e monetário, mas garantem a promoção e a difusão de imagens positivas das empresas.

E, em se tratando das leis de incentivo, não há investimento ou custo para a empresa, já que os recursos advêm do imposto devido que obrigatoriamente será recolhido. Parte do imposto será aplicado para o patrocínio de projetos, de acordo com os percentuais de renúncia definidos pelo Ente público na formulação da política de fomento a projetos culturais.

1.5.2 Por que patrocinar um projeto cultural?

Primeiro, porque o proponente acredita que o seu projeto contribui para transformar a realidade daquele local. Pode parecer óbvio, mas é preciso traduzir para o patrocinador o que significa essa transformação e quais benefícios ele pode obter.

Cuidado ao apresentar a defesa do projeto! Evite justificativas subjetivas, descoladas da estratégia de comunicação institucional da empresa. O campo cultural lida com conceitos e definições estranhos ao ambiente corporativo, portanto, sugere-se utilizar linguagem acessível e de fácil compreensão. Apresente argumentos convincentes sobre os benefícios e os efeitos multiplicadores do projeto, exponha as potencialidades da proposta, o alcance de público e um recorte territorial, ou seja, a abrangência das ações previstas. Ainda que o projeto seja realizado

no Município, tente explorar as relações com políticas públicas globais: preservação do patrimônio cultural, promoção da cidadania e dos direitos humanos, socialização, educação integral, meio ambiente, saúde.

Importante! Exponha as escalas de atuação do projeto e as possíveis interrelações com as políticas de Estado.

Vencida a etapa, é hora de redigir o projeto e de apresentar, de forma objetiva, as informações solicitadas nos editais!

2. Mãos à obra

2.1 O “X” da questão: colocar no papel

Diante das orientações fornecidas, chega-se à fase decisiva, qual seja, a da redação do projeto. Não há modelo “pronto e acabado”. Os patrocinadores exigem informações que podem ser preenchidas de várias formas, dependendo das especificidades do edital.

Mas uma coisa é certa: coexistem duas configurações: por meio de formulários impressos ou plataformas e sistemas *on-line*. Há casos da combinação de ambos, especialmente em relação ao envio de documentos do proponente, tais como: certidões, estatutos, Nada Consta, declarações e itens emitidos por órgãos públicos que podem ser digitalizados ou enviados pelos correios.

Colocar as ideias no papel é a expressão usada para advertir os proponentes sobre as causas mais comuns de desclassificações de projetos. Costuma-se dizer que papel aceita tudo, então, não havendo rigor no preenchimento, corre-se o risco da incompreensão, por parte da comissão de avaliação, de boas ideias que não foram traduzidas com clareza e objetividade durante a fase de redação e, portanto, não serão aceitas.

Nesta publicação estão apresentados também os principais campos solicitados pelos patrocinadores, agrupados em blocos temáticos e acrescidos de observações.

Ressalta-se que os formatos de editais são definidos em função do tipo e natureza do patrocinador, e podem variar de uma carta de intenções ou plano de trabalho até formatos mais detalhados que exigem atenção, paciência e principalmente organização prévia de todas as informações e da documentação comprobatória.



Foram analisados vários modelos de editais para a elaboração dos blocos explicativos. O que se apresentará a seguir é a combinação daqueles, subdividida em blocos. A ideia é perceber as semelhanças e particularidades e, sempre que necessário, tecer comentários sobre os campos de preenchimento.

2.2 Projeto cultural: dicas, sugestões e lembretes

2.2.1 Bloco I – Informações básicas do proponente e do projeto cultural

Cadastro do proponente

- Inserir as informações do proponente: pessoa física ou jurídica.
- Efetuar *login* no sistema caso o preenchimento seja *on-line*.
- Elaborar histórico, currículo e trajetória do proponente Obs.: relacionar os trabalhos realizados, os resultados alcançados, as parcerias desenvolvidas e demais informações que comprovem a experiência do proponente.



Identificação da proposta cultural

- Nome do projeto.
- Explicar de forma clara, sucinta e objetiva a finalidade. Alguns editais delimitam o número de caracteres para este campo.
- Duração: informar o período e o(s) local(is) de realização.
- Inserir o valor global da proposta.



Objetivo geral

- Redigir os objetivos sempre com verbo no infinitivo. Exemplos: mapear, desenvolver, mensurar, construir, realizar, apresentar etc.
- Os objetivos apresentam e traduzem a finalidade do projeto.
- Devem ser claros, sucintos e diretos. São considerados como o resultado da realização do projeto.
- Inserir neste item a finalidade principal e o que se pretende mudar com a realização do projeto.



Objetivos específicos/metasp>

- Estão relacionados ao objetivo geral e compreendem **os passos para se alcançar a finalidade principal**.
- É importante ter clareza dos objetivos específicos, pois eles informam sobre a realização, tal como o roteiro das etapas do projeto.



- Os objetivos específicos podem figurar como itens do cronograma de execução do projeto.
- Metas implicam resultados parciais a serem alcançados e devem expressar quantidades e qualidades dos objetivos.
- Cada objetivo específico pode conter uma ou mais metas.
- Em síntese: “As metas consistem em uma ou mais ações necessárias para alcançar certo objetivo específico. Metas claras facilitam a visualização dos caminhos escolhidos e contribuem para orientar as atividades que estão sendo desenvolvidas e servem como instrumento para avaliar o que foi previsto e o que foi realizado”.⁵

Justificativa

- Expor as razões para a realização do projeto.
- Provar a viabilidade, a capacidade de execução e os efeitos multiplicadores.
- Explicitar o alcance do projeto sob o aspecto geográfico e a capacidade de articulação com a sociedade.
- Comprometer-se com a devolução e os efeitos multiplicadores para a sociedade.
- Em síntese: a justificativa é o momento do proponente fazer a defesa do projeto!



⁵ GRANEMANN, Silvana Helena. Desenvolvimento de capacidades: elaboração de projetos/ Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil e Confederação Nacional de Municípios – CNM – Brasília: CNM/PNUD, 2013, p. 33.

Período de realização

- Definir período que seja exequível para a realização do projeto.
- Não esquecer de inserir o tempo necessário para a realização da prestação de contas e o relatório final.
- Lembre-se de que muitos projetos começam “para valer” com o primeiro desembolso dos recursos financeiros, portanto, tome cuidado para não comprometer o cronograma.



2.2.2 Bloco II – Acessibilidade, Democratização do acesso

Acessibilidade

- Elaborar plano de acessibilidade que considere as pessoas com necessidades especiais, adaptando os espaços de apresentação e exibição para esse público.
- Prever o atendimento a crianças e idosos, pessoas em situação de vulnerabilidade social e demais públicos.
- A acessibilidade não se restringe à adequação física dos espaços! Por isso é preciso pensar em produtos adaptados ao público que se pretende alcançar.
- O acesso aos bens e produtos culturais é um item muito cobrado pelos patrocinadores. Verifique se eles possuem plano prévio que possa ser adaptado ao seu projeto.
- Buscar apoio junto a instituições e organismos que trabalham com acessibilidade. Seu plano ganhará em qualidade!



- Se o projeto não prever a participação dos perfis de público acima descritos, pensem em produtos voltados a eles: mídias, publicações, oficinas, exposições, sites interativos, palestras e outras formas de comunicação e difusão da informação.

Democratização do acesso

- Qual público-alvo o proponente pretende alcançar, quantas pessoas, quais os perfis e em quais lugares?
- De que forma as ações do projeto podem ser replicadas a outras audiências?
- Será franqueada a gratuidade? O projeto prevê a cobrança de ingresso? Há cotas para as pessoas que não dispõem de condições para participar?
- É provável firmar parcerias com os Entes públicos e privados para garantir a participação de público significativo?
- Lembre-se: projetos que envolvem muitas pessoas, de vários lugares são bem recebidos pelo patrocinador. Afinal, a sua marca ficará associada a um produto de grande visibilidade institucional e social.



2.2.3 Bloco III – Cronograma, Etapas de Trabalho, Ficha Técnica, Currículos

Cronograma e etapas de trabalho

- Quanto tempo o proponente necessita para a realização do projeto?
- Lembre-se que em alguns casos o patrocínio



nador determina o tempo de realização, então é preciso adequar a ideia do projeto ao planejamento da empresa ou instituição patrocinadora.

- Construir cronograma que seja flexível e permita adaptações e ajustes.
- Importante! O cronograma dialoga com os objetivos específicos, as etapas de trabalho, a estrutura da planilha orçamentária e a prestação de contas. Perceba que o histórico detalhado das ações assemelha-se ao mapeamento de todas as atividades que compõem o projeto.
- Divida o cronograma e as etapas em meses, semanas ou períodos (bimestre, trimestre etc.).
- Elabore o cronograma em forma de planilha e aproveite a ocasião para estimar os custos de cada etapa. Assim, você terá uma prévia do montante por etapa e do valor global de seu projeto.
- Considere períodos para elaboração dos relatórios parciais, pois alguns patrocinadores condicionam o desembolso à aprovação das ações realizadas por etapa, através de medições, diligências e análise da evolução do projeto.

Ficha técnica e currículos

- Quais pessoas compõem a equipe? Muitos editais solicitam currículos como forma de avaliar a capacidade de execução do projeto.
- Não adianta convidar pessoas de peso para compor a equipe e depois substituir por outras com menos experiência. Cuidado, pois seu projeto pode ser inviabilizado em razão dessa prática!



- Há muitas formas de montar o currículo, que depende do tipo de profissional, da atividade exercida, entre outros fatores. Sugere-se padronizar os modelos de currículo conforme a exigência do edital, pois caso contrário será dispendido tempo precioso em uma atividade simples.
- Geralmente os editais apresentam formulário padronizado para o preenchimento do currículo. Se o edital não exige modelo específico de currículo, será preciso criar formulário padrão com as principais informações.
- Peça currículo para todos os participantes do projeto, ainda que estes desempenhem atividades temporárias.
- Importante! Uma boa equipe é a garantia de sucesso para o seu projeto.

2.2.4 Bloco IV – Previsão de Impactos, Produtos, Plano de Distribuição, Plano de Divulgação, Contrapartidas

Previsão de impactos

- Relacionar os aspectos positivos a serem alcançados com a realização do projeto.
- Quantificar os impactos, por exemplo, o número de pessoas e instituições beneficiadas.
- Quais aspectos qualitativos serão contemplados e os ganhos conquistados: culturais, sociais e econômicos, ambientais.
- Apontar os efeitos multiplicadores que o projeto pode proporcionar.



Produtos

- Produto cultural refere-se aos objetos e às ações resultantes da execução.
- Não há projeto sem produto!
- Dependendo do projeto, sugere-se relacionar os produtos, por etapa, de acordo com o cronograma de execução.
- Se a execução prevê produto único é preciso registrar as ações realizadas para a consecução, divididas por etapas.
- Exemplos de produtos: mídias, espetáculos, performances, filmes, documentários e outras produções, exposições, publicações, obras de arte, cursos e oficinas, capacitações, treinamentos, obras, restaurações, ampliações, reformas, tratamento técnico e físico de acervos, construções, montagem e ampliação de espaços, aquisição de acervos e equipamentos, viagens, bolsas de capacitação e atualização, residências artísticas dentre outros.



Plano de distribuição

- Permite informar o tipo de produto cultural realizado por etapa do projeto e o público a quem se destina.
- Prever cota de ingressos para o patrocinador, caso o projeto tenha bilheteria. Definir a gratuidade em dias e horários específicos.
- Se for gratuito, articular plano de distribuição de ingressos, ou cadastro de público.
- É preciso definir quais serão os beneficiários da gratuidade: por



instituição, faixa etária, condição social, percentual de público atendido, dentre outras especificações.

- Lembre-se! Um bom plano de distribuição requer planejamento.
- Há projetos voltados a audiências seletas e específicas. Mas isso não significa que não possam gerar efeitos multiplicadores: é o que se denomina **formação de público**.

Plano de divulgação

- Permite informar em que peças e meios de comunicação o projeto ou o(s) produto(s) resultante(s) será(ão) divulgado(s).
- Descrever como o patrocinador pretende apoiar a divulgação. Há casos em que ele possui uma política de comunicação e visibilidade institucional. No entanto, prever ações abrangentes, com a participação da sociedade local.
- “Use e abuse” das redes sociais, de inserções e matérias nas mídias locais.
- Dependendo do projeto, realizar a difusão pela participação em eventos: congressos, seminários, simpósios etc. Bons projetos são referências para desencadear novos projetos em contextos distintos, estabelecer o intercâmbio de ideias e a participação em redes colaborativas. Pense a respeito!
- Criar identidade visual: logomarcas, *site*, perfis em redes sociais e peças que traduzam os objetivos do projeto.
- Importante! Não esquecer de reservar parte do orçamento para o custeio da distribuição e divulgação. Dica: ir em busca de parcerias com os meios de comunicação em troca de publicidade nos produtos resultantes.



Contrapartidas



- Pode ser financeira, por faixas definidas pelo patrocinador: 5%, 10%, 20% dentre outras. Essa modalidade exclui e limita a participação dos proponentes, pois muitos não detêm recursos disponíveis para cumprir o compromisso.
- A contrapartida financeira é um componente do orçamento do projeto, de acordo com a fórmula: $\text{valor total do projeto} = \text{valor solicitado} + \text{o valor de contrapartida financeira do proponente}$.
- Deverá ser depositada em conta bancária específica do projeto conforme os prazos estabelecidos no cronograma de desembolso.
- Poderá ser cumprida também por meio de bens ou serviços, se economicamente mensuráveis. Essa modalidade é uma alternativa àqueles proponentes que não dispõem de recursos financeiros. Por exemplo: a utilização de material de consumo e permanente, equipamentos, infraestrutura física e recursos humanos de terceiros podem ser consideradas como contrapartidas, desde que o proponente consiga justificar os usos discriminados.
- A contrapartida caracteriza-se pela “devolução” de produtos e serviços à sociedade. Assim, o proponente pode lançar mão de oficinas, cursos, atendimentos, consultorias, cessão de espaços, cotas de bilheteria, treinamentos, capacitações, distribuição de produtos e ações que possam ser quantificadas e mensuradas.
- Atenção! Leia com cuidado os itens do edital que dizem respeito às contrapartidas.

2.2.5 Bloco V – Planilha Orçamentária – Pré-produção, Produção e Pós-produção

Pré-produção

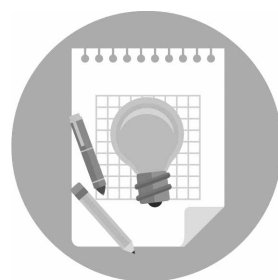


- A pré-produção envolve ações e atividades voltadas a subsidiar a etapa da produção. Em linhas gerais, são as ações de seleção e contrato de mão de obra, compra e aquisição de produtos e serviços, pagamento de impostos e tributos, regularização de toda documentação jurídica, fiscal e contábil, abertura de contas específicas para o projeto, definição de competências e atribuições da equipe de coordenação.
- A pré-produção, quando bem-organizada, oferece as condições favoráveis para o início dos trabalhos.
- Prever todos os insumos materiais, de infraestrutura e humanos necessários à realização do projeto.
- Atenção! O orçamento é “espelho” de todos os custos do projeto. Ou seja, é um cronograma financeiro no qual se indicam **como**, **com o quê** e **quando** serão gastos os recursos e de que forma serão repassados.
- Organize a planilha orçamentária em parceria com pessoas capacitadas. O coordenador do projeto tem o compromisso de conhecer em detalhes a estrutura da planilha. Será mais fácil acompanhar os fluxos e montar a prestação de contas.
- Lembre-se! A prestação de contas começa agora, nessa etapa. Portanto, reúna-se com o pessoal responsável pela administração do projeto e defina o plano de elaboração da prestação de contas.

- A pré-produção, quando bem organizada, oferece as condições favoráveis para o início dos trabalhos.
- A planilha orçamentária dialoga com as etapas dos blocos anteriores (I a IV). Os **objetivos específicos** são ações detalhadas no Cronograma de Trabalho. Elas demandam tempo de execução e custos próprios. As ações podem ser mensuradas e quantificadas, portanto, devem ser inseridas na planilha.
- Os orçamentos são apresentados em forma de tabelas e planilhas, de acordo com as exigências do patrocinador. Atente-se para os formatos de planilha *on-line* que não aceitam a progressão do preenchimento em caso de dados incompletos ou incorretos. Faça o esboço da planilha antes de preencher o formulário definitivo. Calcule, recalcule e certifique-se de que o custo do projeto não ultrapasse os limites de financiamento, ou esteja muito abaixo dos valores disponibilizados pelo patrocinador.
- Lembre-se! Um cronograma financeiro deve prever ajustes e imprevistos; deve ser flexível, mas não pode comprometer o objeto do projeto e tampouco extrapolar os valores de mercado de produtos e serviços.

Produção

- Seu projeto começa de fato a partir desta etapa. A produção consiste em todas as ações e procedimentos necessários à realização do objeto do projeto. Prever subdivisões na etapa, dependendo dos produtos esperados.



Fique atento: a produção deve ter acompanhamento sistemático da coordenação do projeto, principalmente nas emissões de cheques, ordens de pagamento, compras *on-line*, remunerações, prestações de serviços, pagamentos de encargos e impostos e demais custos.

- Conforme antecipado, abra uma pasta ou caixa de arquivo para guardar todos os documentos financeiros e contábeis para a fácil recuperação da informação. Uma planilha eletrônica de controle de gastos poder ser útil também. A *internet* disponibiliza modelos de planilhas que podem ajudá-lo.
- Contrapartidas: em caso de contrapartida financeira, não esquecer de lançar na planilha os valores devidos. Cuidado! Se o proponente não dispor de recursos para arcar com a contrapartida, o projeto ficará comprometido. Em alguns casos, há a possibilidade de conversão das contrapartidas em custos de infraestrutura: energia, telefone, aluguel, água e internet podem ser revertidos em valores dedutíveis. Para tanto, basta ser organizado e apresentar os comprovantes durante as prestações de contas parciais e a prestação final.
- Impostos, recolhimentos e encargos: este item incide sobre a aquisição de produtos, as remunerações e prestações de serviços. Em linhas gerais, o proponente deve prever: impostos de importação, ICMS, imposto de renda (IR), INSS e ISS. Fique atento às faixas de dedução, publicadas anualmente pela Receita Federal. Lance os valores para cada profissional envolvido e, por fim, em campo específico, discrimine o total de impostos, recolhimentos e encargos para a execução do projeto.
- Remunerações: aconselha-se lançar os valores de remunerações

e serviços de forma racional e condizente com os preços de mercado. Um projeto “saúdável” não deve comprometer mais do que 40% com mão de obra. Alguns patrocinadores e incentivadores estipulam os limites. Use o bom senso! Projetos não são instrumentos de enriquecimento pessoal, e em muitos casos é o dinheiro do contribuinte que está em jogo.

- Dependendo do projeto serão necessários deslocamentos, trabalhos de campo, viagens e traslados. Sua planilha deve conter os custos com diárias, alimentação, passagens, hospedagem, combustível e outros insumos para a equipe do projeto ou profissionais contratados em regime temporário.
- Os custos de divulgação, mídia e promoção podem ser minimizados se o proponente conseguir articular parcerias. A mídia gratuita é interessante como forma de reduzir os custos, e pode ser usada na composição das contrapartidas.
- Não há modelo único para o orçamento. A planilha será elaborada de acordo com a especificidade, os produtos esperados e a complexidade do projeto. Atente-se para as formas de repasse de recursos: há casos de repasse em parcela única, ou repasses condicionados ao cumprimento das etapas do cronograma. Por isso, é importante conhecer em detalhes a estrutura da planilha, os custos por produto, os insumos e serviços necessários.
- Lembre-se: muitos projetos se perdem ao longo do caminho por falta de organização e controle dos gastos. Não caia nessa armadilha! Esteja atento a orientações como aquelas dadas Tribunal de Contas da União, que listou as principais “Falhas ou irregularidades cometidas na execução de projetos e convênios”, em anexo a esta publicação.

Pós-produção



- Seu projeto chegou à reta final. Agora começam os procedimentos para o fechamento do ciclo. A pós-produção é determinante para o sucesso do projeto! É o momento de elaboração dos relatórios de atividades, da estruturação da prestação de contas e, caso necessário, da solicitação de aditamento e/ou prorrogação do prazo de execução.
- O relatório final de atividades consiste em um memorial detalhado do projeto. Sugere-se inserir informações sobre a gestão financeira e contábil, em forma de tabelas e/ou planilhas, com clareza e objetividade. Perceba: não se trata da prestação de contas em si, mas do panorama dos custos de execução.
- Dependendo da natureza do projeto, solicitar ao patrocinador aditamentos no orçamento. Essa é uma medida de exceção, mas deve ser utilizada em casos extremos. Sugere-se não lançar mão dessa estratégia a não ser que tenham ocorrido imprevistos durante a execução.
- A prorrogação do prazo de execução consiste em solicitar ao patrocinador, por meio oficial e com as devidas justificativas, ajuste no cronograma do projeto. Cuidado! Essa prática não implica aporte financeiro. O proponente terá um prazo extra para a conclusão, mas deve contar com os recursos recebidos de acordo com o projeto original.
- Após o término do projeto, a conta aberta para a execução orçamentária será extinta. Portanto, certifique-se de que não há pendências, resíduos de recursos ou cobranças que não estavam relacionadas em seu cronograma físico-financeiro. Alguns projetos

não “fecham” por quantias irrisórias não declaradas ou não previstas. Evite dores de cabeça!

- A prestação de contas: foi reservado um capítulo especial por se tratar de um dos grandes problemas em projetos culturais. Projetos bem elaborados e administrados devem conter, na fase de pós-produção, toda a documentação encaminhada e recebida.

2.2.6 Bloco VI – Anexos

Anexos

- Os anexos compreendem todos os documentos, em diversos meios e formatos, solicitados pelo patrocinador e produzidos pelo proponente no decurso de um projeto cultural.
- Muitas informações que não estão em nenhuma das seções do formulário de preenchimento do projeto podem ser, desde que importantes, transformadas em anexos.
- Na fase de elaboração e tramitação da proposta cultural, são solicitados documentos que comprovam a capacidade técnica e a experiência do proponente, documentos de constituição e regularidade das instituições e coletivos, currículos de profissionais, portfólios e os que comprovam a regularização fiscal, contábil e jurídica do proponente.
- Dependendo da natureza do projeto, podem ser solicitados mapas, plantas, dossiês, arquivos fotográficos, material promocional e de divulgação, documentos oficiais, cartas de indicação, abaixo-assinados, anuências, certidões negativas emitidas em cartório ou pela *internet*, atas, estatutos, regimento interno da instituição proponente dentre outros.



- Os patrocinadores podem solicitar os documentos em meio físico ou digital. Se em papel, é preciso autenticar em cartório os documentos. Se forem documentos digitais, verificar se é possível enviar mídias (CD, DVD, pendrive) ou por e-mail. Nesse caso, atente-se para os formatos permitidos (em geral, são solicitados arquivos convertidos em PDF), com capacidade máxima de 10, 20 ou 30 megabytes por arquivo.
- Se o projeto for enviado pelos Correios, conferir a data da postagem. Ela não deve ultrapassar a data-limite de envio da proposta. Importante! Seja organizado com os anexos enviados por via postal. Elabore sumário com a numeração dos documentos. Exemplo: Anexo I – Fotografias do imóvel; Anexo II – Plantas cadastrais; Anexo III – Documentos de Constituição da entidade proponente. Afixar etiqueta de identificação nas mídias para a fácil recuperação da informação.
- Para mídias digitais, enviar duas cópias no mesmo formato ou cópias em formatos distintos para assegurar a leitura e análise dos documentos.
- Mantenha arquivo de *backup* com todo o material enviado durante a fase de habilitação do projeto. Pode ser que o patrocinador solicite mais informações e, nesse caso, quanto mais documentos produzidos, melhores as condições de aprovação.



3. O ajuste das contas

3.1 A prestação de contas: gastos e devoluções

Este capítulo tem como objetivo apresentar um panorama das questões que envolvem a prestação de contas de projetos culturais.

Quando se fala em prestar contas, vem à mente as operações que envolvem recursos financeiros. Para fins explicativos, considera-se como “gastos” a etapa da prestação voltada ao controle financeiro do projeto.

As “devoluções” são tão importantes quanto o controle financeiro, porque indicam o retorno do projeto para a sociedade. Em outras palavras, os relatórios, os produtos e resultados, o alcance e os efeitos multiplicadores são itens mensuráveis e, portanto, passíveis de avaliação quando a prestação de contas passa por análise.

3.2 Os gastos

O controle financeiro é tarefa especializada que demanda organização e planejamento desde o início da execução do projeto. Os proponentes costumam preocupar-se com essa etapa porque uma prestação de contas mal-elaborada resulta em sanções e impedimentos, além de comprometer a credibilidade e a confiança dos executores. Lembre-se: a prestação de contas é o último produto a ser entregue, então, atenção e mãos à obra!



Os gastos!

- **Para início de conversa, o proponente terá de entregar a prestação de contas em até 30 dias após o término de vigência do projeto!**
- Reunir e ordenar todos os documentos relacionados a pagamentos. Exemplos: Recibos de Pagamento a Autônomo (RPA), cópias de cheques, certidões negativas, notas fiscais, recibos de Pessoa Jurídica (PJ).
- O controle dos pagamentos garante o rápido acesso a toda a movimentação financeira do projeto.
- Lembre-se: este controle deve refletir o lançamento dos custos por produto relacionados na planilha aprovada.
- Caso o projeto tenha recebido recursos de fontes distintas, recomenda-se informar quando o projeto obteve recursos e quais os respectivos valores repassados.
- Dependendo da complexidade do projeto, será necessário adotar os mesmos procedimentos de prestação de contas para cada fonte financiadora. Não há norma rígida, entretanto, e no relatório final deverão constar os nomes dos patrocinadores e os valores recebidos de outras fontes.

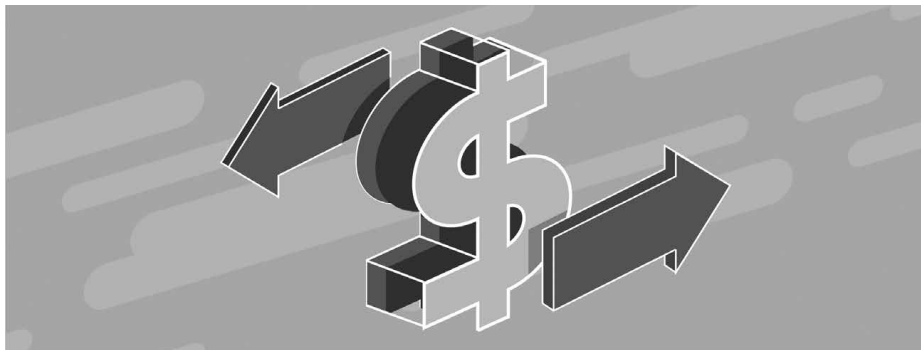
- Cuidado! Não é recomendável, e em alguns casos ilegal, utilizar recursos de fontes distintas para custear despesa inscrita em rubrica específica. Por exemplo: adquirir um equipamento para conservação de documentos discriminado em um centro de custo “X” com recursos de outras fontes, pois houve reajuste do preço e o valor destinado não será suficiente. Nesse caso, solicite ao patrocinador o ajuste no valor da planilha, ou complete com recursos próprios.
- Se o proponente conseguiu adquirir produtos e contratar serviços com valores inferiores aos lançados na planilha, dependendo do patrocinador é possível remanejar os valores para utilização em outra rubrica. Deverá ser feita solicitação formal ao patrocinador e após a obtenção da autorização o recurso poderá ser utilizado. Se o proponente não utilizar esses valores, os mesmos devem ser devolvidos ao patrocinador e discriminados na planilha de controle financeiro por se tratar de saldo remanescente.
- Ao concluir a execução do projeto, será necessário encerrar a conta bancária. Os órgãos responsáveis pela prestação de contas determinam, ao final do projeto, o extrato zerado. Portanto, solicite ao banco o termo de encerramento da conta corrente para anexá-lo à sua documentação.
- Dica importante! Se o projeto possui prazo de execução superior a doze meses, considerar o fluxo da movimentação financeira para todo o período, e não apenas para o ano de início da execução. Então, se houve saldo remanescente ao final do primeiro ano de atividades, não se preocupe, pois o “ajuste das contas” será feito ao término do projeto.
- Memória da prestação de contas: recomenda-se guardar/arquivar todos os documentos por um período de 10 anos, conforme previsto no art. 36 da Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil – RFB 1.131, de 21 de fevereiro de 2011. Atenção! Os documentos não podem ficar em mãos de contadores, administradores e ad-

vogados: não faça isso! Certifique-se de que todos eles estejam arquivados em boas condições de armazenamento e fácil acesso. Faça cópias digitalizadas da prestação de contas e as guarde em local distinto dos documentos originais. Lembre-se: o proponente poderá ser questionado pelas instâncias fiscalizadoras e, caso não tenha em mãos algum recibo ou nota, poderá sofrer as consequências pela falta de organização e gestão dos documentos do projeto.

3.3 As devoluções

Esta etapa da prestação de contas compreende a memória de tudo aquilo que foi realizado ao longo do projeto. Enquanto os “gastos” descritos antes demonstram a execução financeira, as “devoluções” refletem os resultados qualitativos do projeto. Sim, eles podem ser medidos e avaliados!

Costuma-se denominar essa parte da prestação de contas de *Relatório final*, *Relatório de execução* e *Memória do projeto*. Adotamos o termo “devoluções” pois os resultados de um projeto devem sempre voltar-se para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e pela garantia de acesso aos bens e produtos culturais. Apresentam-se a seguir algumas considerações que podem contribuir na elaboração da prestação de contas em seu aspecto qualitativo.



As devoluções!

- **Para refletir: mas, afinal... O que conseguiu-se realizar com esse projeto e como os resultados impactaram as pessoas, a comunidade, o bairro, os grupos e os coletivos?**
- As devoluções geram indicadores sobre a capacidade técnica e administrativa do proponente.
- Os patrocinadores gostam de históricos positivos de realização de projetos. Os efeitos multiplicadores de bons projetos resultam em “devoluções” para os idealizadores da ação e, em consequência, para o público-alvo do projeto!
- Os resultados de um projeto são PRODUTOS e AÇÕES, descritos no formulário de inscrição. Mas como comprová-los?
- Reúna todas as peças gráficas produzidas durante a execução. Exemplos: fôlderes, banners, fotos, vídeos, material de imprensa, ingressos, convites, depoimentos; enfim, todo e qualquer suporte da informação que tenha relação direta com o projeto e que foi produzido pela equipe ou por terceiros.
- Comprovação das ações de acessibilidade, gratuidade e publicidade. Podem ser registros audiovisuais, documentos e outras fontes de informação.
- Não se esquecer de comprovar as ações de mitigação dos impactos ambientais, se for o caso.
- É interessante discriminar, em números, os produtos e as ações. Por exemplo: o projeto capacitou 100 pessoas; houve formação de público da ordem de 5 mil habitantes; foram recuperadas 2 mil fotografias etc. Veja: é preciso demonstrar e provar os resultados quantitativos! Por isso a importância da produção de registros ao longo de todo o processo que envolve a execução do projeto.
- Relatório de execução: tem como finalidade descrever em detalhes a execução do projeto. Deve conter todos os documentos com-

probatórios descritos anteriormente, além de um quadro-resumo ou planilha que demonstre a execução financeira.

- Lembre-se: na prestação de contas financeira, sugere-se a guarda e organização de todas as notas, recibos e demais comprovantes. Aqui não é diferente: desde o início da execução é preciso registrar e documentar todas as ações/etapas/realizações do projeto. Os proponentes pensam que basta chamar a imprensa e registrar em fotos e vídeos, jornais e outras mídias apenas os RESULTADOS. Abandone essa ideia! Concentre-se em registrar OS PROCESSOS; das mais simples e corriqueiras atividades aos momentos de comemoração e celebração, tudo deve ser documentado.
- Peça à equipe de mídia e divulgação para desenvolver um produto que reúna os **registros sobre o projeto**; por exemplo, portfolio, documentário, CD, site, publicação impressa, enfim, o formato será escolhido de acordo com as condições financeiras do proponente.
- Para concluir: é importante registrar a memória do projeto como forma de justificar o investimento dos patrocinadores, para dar publicidade e difundir os resultados à sociedade. Lembre-se: em última instância, prestamos contas à sociedade, que deve ser a principal beneficiária dos produtos e das ações de um projeto cultural.

Considerações finais

No primeiro capítulo, houve a reflexão sobre como ideias, desejos e intenções podem transformar-se em projetos. No decurso de nossas vidas são traçados planos que podem resultar em projetos: de vida, profissionais, familiares. Ocorre que o tempo, a dedicação, a energia e os recursos são limitados, portanto, precisamos prever, planejar e projetar.

Esta publicação partiu do pressuposto de que é necessário orientar os gestores municipais pelos caminhos da elaboração e gestão de projetos culturais. Há uma série de publicações sobre a temática disponíveis para consulta e aquisição.

Contudo, a Confederação Nacional de Municípios (CNM) optou por um formato de simples leitura e aplicação. Foram realizadas pesquisas em diversas modalidades de editais, legislações e publicações de instituições públicas e privadas que tratam de projetos. O resultado suscitou uma questão: não há fórmula mágica para a elaboração e gestão de projetos! É preciso ter em mente que o empreendimento requer controle, organização, rigor, disciplina e, sobretudo, “jogo de cintura” para driblar as adversidades e o desconhecido que fazem parte de qualquer projeto.

Dessa forma, na expectativa de que esta publicação possa contribuir para que as ideias resultem em produtos e ações concretas que beneficiem a sociedade e sejam instrumentos de transformação da realidade municipal, a CNM deseja êxito a todos que aceitem o desafio de realizar projetos culturais.

Afinal, as ideias não cessam e o tempo não para!

Bibliografia

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM. Como elaborar inventário das potencialidades culturais dos Municípios. Brasília: CNM, 2015.

CRESPO, Amaral. Maiores patrocinadores: 500 maiores patrocinadores – Lei Rouanet 2015. More Results/Consultoria e Conhecimento, 2015.

GRANEMANN, Silvana Helena. Desenvolvimento de capacidades: elaboração de projetos/Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD/Brasil e Confederação Nacional de Municípios – CNM. Brasília: CNM/PNUD, 2013.

HOUAISS, Antônio. Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. versão 2.0. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). Políticas sociais: acompanhamento e análise. Brasília: Ipea, 2015

INSTITUTO ALVORADA BRASIL PROJETOS CULTURAIS. Como elaborar, executar e prestar contas. Brasília: Instituto Alvorada Brasil: Sebrae Nacional, 2014.

BRASIL. Ministério da Cultura. Instrução Normativa nº 1, de 24 de junho de 2013. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/legislacao//asset_publisher/siXI1QMnIPZ8/content/instrucao-normativanº-1-2013-minc/10937>.

_____. Ministério da Cultura. Manual para inscrição on-line em editais. Versão 2.0. Brasília: Minc, s.d.

_____. Ministério da Cultura. SALIC: Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura. Manual do Proponente – Proposta Versão: 1.1. Brasília: Minc, 2013.

_____. Ministério da Integração Nacional. Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional. Manual de elaboração de projetos para captação de recursos federais. Brasília: MI-SDR, 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. Convênios e outros repasses. 5. ed. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo, 2014.

PETROBRAS. Programa Petrobras Cultural. Seleção pública: regulamento geral. Petrobras Cultural, 2012.

Anexo 1

Falhas ou irregularidades cometidas na execução de projetos e convênios⁶

- Plano de Trabalho pouco detalhado
- Projeto Básico incompleto e/ou com informações insuficientes
- Ausência de Projeto Básico
- Falta de comprovação da existência de contrapartida
- Orçamento subestimado ou superestimado
- Saque total dos recursos sem levar em conta o cronograma físico-financeiro de execução do objeto
- Realização de despesas fora da vigência do projeto ou convênio
- Saque dos recursos para pagamento em espécie de despesas
- Utilização dos recursos para finalidade diferente daquela prevista no projeto ou convênio
- Pagamento antecipado a fornecedores de bens e serviços
- Transferência de recursos da conta corrente específica para outras contas
- Retirada de recursos para outras finalidades com posterior ressarcimento
- Aceitação de documentação inidônea para comprovação de despesas
- Falta de conciliação entre os débitos em conta e os pagamentos efetuados
- Não aplicação ou não comprovação de contrapartida

6 Fonte: Tribunal de Contas da União. *Convênios e outros repasses*.

- Ausência de aplicação de recursos em poupança ou no mercado financeiro
- Uso dos rendimentos de aplicação financeira para finalidade diferente da prevista no projeto ou convênio
- Falta de divulgação da licitação
- Aquisição direta de bens e serviços sem licitação, quando for o caso
- Dispensa indevida de licitação sob alegação de emergência
- Ausência de, no mínimo, 3 (três) propostas válidas no convite
- Aquisição fracionada do objeto com alteração da modalidade de licitação
- Ausência de pesquisa de preços referenciais no mercado
- Exigências exorbitantes no edital, restringindo o caráter de competição para beneficiar determinada empresa ;
- Permissão de participação de empresas “fantasmas” (existem no papel, mas sem existência física real)
- Inobservância dos prazos para interposição de recursos;
- Ausência de documentos de habilitação das empresas participantes (contrato social, certidões etc.)
- Direcionamento intencional da licitação para determinada empresa, com apresentação proposital de propostas acima de mercado pelas outras concorrentes.

**Sede**

SCRS 505, Bl. C – Lt. 01 – 3º Andar
CEP: 70350-530 – Brasília/DF
Tel/Fax: (61) 2101-6000

Nova Sede

SGAN 601 – Módulo N
CEP: 70830-010
Asa Norte – Brasília/DF

Escritório Regional

Rua Marcílio Dias, 574
Bairro Menino Deus
CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS
Tel/Fax: (51) 3232-3330

www.cnm.org.br

 /PortalCNM

 @portalcnm

 /TVPortalCNM

 /PortalCNM