

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

PAULA ROBERTA DE PÁDUA

**Gestão ágil em equipes e projetos culturais desenvolvidos pelo  
Sesc São Paulo**

**São Paulo**

**2022**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
CENTRO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS SOBRE CULTURA E  
COMUNICAÇÃO

**Gestão ágil em equipes e projetos culturais desenvolvidos pelo  
Sesc São Paulo**

Paula Roberta de Pádua

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como requisito para obtenção do título de  
Especialista em Gestão de Projetos Culturais

**Orientadora: Prof. Ms. Cláudia Vendramini Reis**

São Paulo

2022

# Gestão ágil em equipes e projetos culturais desenvolvidos pelo Sesc São Paulo<sup>1</sup>

Paula Roberta de Pádua<sup>2</sup>

**Resumo:** A atividade cultural é composta por uma diversa e abrangente cadeia produtiva, com funções e especificidades próprias. As estratégias de gestão de projetos são colocadas em prática com o objetivo de facilitar a conclusão eficiente e eficaz. A metodologia ágil sai do mundo da tecnologia para trazer aos eventos culturais um melhor planejamento e organização dos projetos e equipes. Foi aplicado um questionário aos coordenadores de programação do Sesc SP onde verificou-se que a cultura ágil, mais especificamente o *Scrum*, ainda se encontra tímida entre seus gestores, porém com um grande potencial de aplicabilidade principalmente por seu caráter flexível e adaptável.

**Palavras-chave:** Gestão ágil. Scrum. Projetos Culturais. Ferramentas de Gestão. Profissionalização.

**Abstract:** Cultural activity comprises a diverse and comprehensive production chain, with its own functions and specificities. Project management strategies are put in place with the aim of facilitating efficient and effective completion. The agile methodology leaves the world of technology to bring to cultural events better planning and organization of projects and teams. A questionnaire was applied to the programming coordinators of Sesc SP where it was found that the agile culture, more specifically Scrum, is still shy among its managers, but with great potential for applicability mainly due to its flexible and adaptable character..

**Key words:** Agile management. Scrum. Cultural Projects. Management tools. Professionalization.

**Resumen:** La actividad cultural comprende una cadena productiva diversa e integral, con funciones y especificidades propias. Las estrategias de gestión de proyectos se implementan con el objetivo de facilitar una finalización eficiente y eficaz. La metodología ágil deja el mundo de la tecnología para llevar a los eventos culturales una mejor planificación y organización de proyectos y equipos. Se aplicó un cuestionario a los coordinadores de programación del Sesc SP donde se encontró que la cultura ágil, más específicamente Scrum, es aún tímida entre sus directivos, pero con gran potencial de aplicabilidad principalmente por su carácter flexible y adaptable..

**Palabras clave:** Gestión ágil. Melé. Proyectos Culturales. Herramientas administrativas. Profesionalización.

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado como condição para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

<sup>2</sup> Pós-graduanda em Gestão de Projetos Culturais (CELAC-USP, 2022); Especialista em Gestão de Eventos e Liderança de equipes (Senac, 2011); Graduada em Educação Física (EEFE-USP, 2010); Cursos de Capacitação em Gestão Ágil e Liderança de Equipes (Fundação Vanzolini, 2019 e 2017); Atuando na área de Gestão de Eventos desde 2011 e atualmente Coordenadora de Programação do Sesc SP.

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade cultural é composta por uma diversa e abrangente cadeia produtiva, com funções e especificidades próprias. Cada um dos agentes possui um papel distinto, complementar e fundamental na composição de um setor cultural rico e produtivo, que contribui para o desenvolvimento social e econômico do país.

O Brasil vivenciou nas últimas décadas um grande salto quantitativo e qualitativo nas relações de trabalho na área cultural. Cultura, como atividade econômica, saiu do confinamento, ultrapassou fronteiras, mas ainda mantém vícios e dependências de uma atividade ligada aos poderes político e econômico.

O gestor de projetos culturais precisa estar atento para valer-se dessas oportunidades. Participar ativamente do mercado da cultura sem estar a ele subordinado é uma das questões éticas mais difíceis ligadas ao cotidiano do gestor. Por isso a necessidade de investir em um conjunto de ferramentas adequadas para lidar com a administração e o marketing, por exemplo, mas não sem fazer uma incursão mais profunda na questão ética. (BRANT, 2009)

Atuar na atividade cultural é algo que exige conhecimento genérico e específico, ao mesmo tempo. Saber balancear uma formação humanística ampla e consistente, capaz de apreender e decodificar nuances, especificidades e contextos, necessários para compreender melhor a teia de relações e interesses onde está inserido, em especial os políticos e econômicos, com o conhecimento teórico e técnico, que o habilite a dialogar com todas as instâncias da sociedade.

Os métodos ágeis nasceram, em sua essência, para serem utilizados em projetos de Tecnologia da Informação e ganharam força em 2001, ao surgir o manifesto Ágil, elaborado por profissionais que já utilizavam essa técnica. Sua adaptabilidade a cenários incertos, nos quais a forma de pensar dos gestores de projetos tradicionais, por terem muito foco em processos e não em solução ou adaptabilidade, acabam fracassando em seus objetivos e nos cronogramas dos projetos. Quando falamos em trabalhar com metodologias ágeis, principalmente, estamos falando em cenários incrementais e ciclos adaptativos e totalmente iterativos.

O *Scrum* é a metodologia ágil mais utilizada (VISION ONE, 2021) e é apropriada para muitos profissionais que procuram manter seus conhecimentos atualizados com desenvolvimentos recentes de gerenciamento de projetos. As práticas *Scrum* incluem o estabelecimento de times multifuncionais e autogerenciáveis, produzindo uma entrega de

trabalho ao final de cada iteração ou *Sprint*. O *Agile Scrum* ensina como trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo com sucesso.

Dentro de um cenário incerto como o mercado cultural, onde projetos são lançados sem um cronograma previamente especificado por governos ou instituições privadas, a adaptabilidade dos gestores precisa ser grande para que a entrega do projeto seja realizada de acordo com as regras colocadas, no menor tempo possível e que ainda seja rentável para todos os envolvidos. A metodologia ágil chega nesse nicho de mercado como mais uma ferramenta de gestão possível para otimizar recursos e minimizar perdas.

As estratégias de gestão de projetos são colocadas em prática com o objetivo de facilitar a conclusão eficiente e eficaz. A metodologia ágil sai do mundo da tecnologia para trazer aos eventos culturais um melhor planejamento e organização dos projetos e equipes sendo capaz de adequar o orçamento as mudanças do escopo do projeto e as necessidades dos *Stakeholders*<sup>3</sup> envolvidos nas mais diversas áreas.

O Sesc São Paulo possui uma grande capilaridade nacional e uma significativa atuação no campo social, sobretudo, na área da cultura (RATTES, SILVA E MOURA, 2021), e com importante destaque no meio político cultural com seus projetos diversificados, atende um cenário sociocultural deficitário no Brasil.

Saber como os gestores desta instituição coordenam seus projetos, suas equipes e seu orçamento pode ajudar na disseminação de formas eficazes e diversificadas de produzir eventos culturais de relevância social.

Dessa forma, nosso objetivo foi analisar o conhecimento e aplicação das ferramentas de gestão de projetos ágeis dos gestores culturais no Sesc São Paulo, verificar:

- a) a formação dos gestores culturais na área de gestão de processos ágeis;
- b) analisar as ferramentas de gestão de projetos utilizadas diariamente pelas equipes culturais, e;
- c) identificar o conhecimento e aplicação sobre as ferramentas de projetos ágeis nos projetos culturais e com as equipes envolvidas.

---

<sup>3</sup> O termo Stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, em 1963, a partir de um memorando interno da Stanford Research. Stakeholders, definição, segundo ele, se referia a “grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir”.

## 2. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ÁGIL NO MEIO CULTURAL

O setor cultural e criativo é um dos mais dinâmicos da economia (SECULT, 2022) e, para manter-se atuante no cenário econômico atual, estar atendo as tecnologias e novas formas de gestão é imprescindível. Adaptação e flexibilidade são os adjetivos do momento e o uso das metodologias ágeis nos projetos culturais pode garantir melhores resultados nos processos (FERREIRA, 2019)

Segundo Thompson (1967) (apud FERREIRA, 2019), as organizações são entidades que surgem para operar tecnologias que são impossíveis ou inviáveis de serem utilizadas por indivíduos ou por outras organizações. O princípio reside no fato de ser capaz de produzir algo que ninguém está em condições de produzir ou, no limite, de produzir tão bem. Os projetos culturais têm, portanto, que criar vantagens competitivas que lhes permitam ser competitivas no mercado atual.

Com a completa internacionalização das economias torna-se crucial criar dinamismo e flexibilidade para que o resultado de uma equipe, produtos ou serviços criados sejam um sucesso aos olhos dos seus *stakeholders*. Assim sendo, uma organização só poderá existir se “alguém” estiver interessado nos produtos ou serviços por ela oferecidos.

Desta forma, torna-se crucial desenvolver técnicas que possam reduzir os motivos de falha. O principal motivo, com as aplicações dos princípios e valores ágeis, é suprimido, porque o cliente participa na criação do produto/serviço.

Uma das características que diferenciam os projetos culturais face aos restantes setores da economia é o fato de que muitas vezes se trata de negócios de nicho altamente especializados que criam valor pela conjugação de inovação tecnológica e criatividade no desenho de novos produtos culturais (IAPMEI, FCT, & ADI, 2012). No entanto, algo que é transversal a todas as organizações é a necessidade de gerir os seus projetos de forma eficiente e eficaz. Tendo em conta que a gestão de projeto pode ser descrita como o processo de planeamento, execução e controle de um projeto (CEREZUELA, 2015), torna-se pertinente criar um método híbrido que possa facilmente ser adaptado na indústria cultural, com o objetivo de tornar as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

O desafio na indústria cultural passa por criar as condições para que a cultura e a criatividade sejam chamadas a contribuir para o reforço da competitividade do país em sintonia com uma internacionalização mais ativa, seja pela renovação do padrão de especialização em atividades portadoras de maior valor acrescentado, através da inovação e da diferenciação, seja

pelo reforço da própria internacionalização das atividades, competências e iniciativas polarizadas pela criatividade (OLIVIERI, 2016).

## **2.1 CULTURA ÁGIL**

A abordagem ágil pode ser considerada uma cultura própria. Tem as características de um grupo de pessoas que se diferenciam umas das outras através de todo um conjunto de práticas partilhadas, incluindo visões, princípios e ideais, que emergem na interação entre os vários membros de um grupo (MÉ, 2019).

A cultura atual de uma instituição desempenha um papel essencial para a implementação das metodologias ágeis. Sutherland (2019), conclui que organizações democráticas são mais adaptáveis a cultura ágil porque possuem uma hierarquia horizontal, onde se destacam a flexibilidade e a espontaneidade. Consulta, participação, capacitação, consenso e comprometimento são características alinhadas a cultura e fatores de sucesso ágil, assim como a adaptação de requisitos, foco na colaboração e suporte na entrega antecipada de produtos.

Numa cultura ágil, as pessoas sentem-se confortáveis e livres para tomar decisões, onde cada uma procura fazer o trabalho necessário para o projeto alcançar o sucesso. Numa cultura planejada, as pessoas sentem-se confortáveis e fortalecidas quando há políticas e procedimentos claros, que definem seu papel na instituição o que faz com que a entrega dos produtos culturais seja mais eficiente e eficaz.

## **2.2 MÉTODO SCRUM**

O *Scrum* corresponde a uma metodologia interativa de gestão de projetos visando seu desenvolvimento. Baseada no trabalho em equipe, representa um framework de boas práticas que auxilia na organização das iniciativas de colaboração, evitando os problemas clássicos identificados nas atividades coletivas como retrabalho, zonas de improdutividade, ineficiência na avaliação do progresso de desenvolvimento, desmotivação dos membros, inércia e improdutividade. (VASCONCELOS, 2016)

A metodologia facilita a implementação de planos, o controle de prazos, a identificação de atividades críticas e eventuais atrasos, tornando eficaz os processos de orientação, revisão e feedback.

O ciclo *scrum* baseia seu progresso em interações, denominadas de *sprints*. Cada *sprint* apresenta uma sequência de tarefas (atividade). Anteriormente à definição dos *sprints*, são realizadas reuniões de planejamento (*sprint planning meeting*), momentos em que os interagentes, membros da equipe de trabalho e o representante do cliente (*Product Owner*) definem ações e prazos de execução dos *sprints*. O *product owner* também define a especificação do produto, aspectos de sua qualidade e requisitos. É igualmente responsável por aceitar, reconduzir ou rejeitar os resultados produzidos. Ao longo da execução da *Sprint*, os interagentes controlam o desenvolvimento dos trabalhos por meio de rápidas reuniões diárias (*daily meeting*), programadas para durar em média 15 minutos. Esse acompanhamento pode ser feito por meio do gráfico de progresso (*sprint burndown*).

Após a finalização de cada *Sprint*, os membros da equipe realizam uma reunião de revisão, onde avaliam o processo e os produtos parciais (*sprint review*) e validam a consecução dos objetivos. A fase seguinte é a realização de uma reunião de retrospectiva (*sprint retrospective*), que sistematiza e documenta o aprendizado decorrente da experiência.

A implementação desse framework contribui para a redução de riscos operacionais, aumentando o nível de integração entre os pares, que tende a conferir rapidez na solução de eventuais problemas.

A metodologia *scrum* enseja condições para o acompanhamento cotidiano das atividades de projeto. Os clientes, a quem se destina o produto, tem a oportunidade de participar do processo de desenvolvimento, o que reduz o tempo de respostas às demandas geradas.

### **2.3 IMPORTÂNCIA DO SESC NA GESTÃO CULTURAL**

Instituído pelo Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, o Serviço Social do Comércio (Sesc), mantido pelo comércio para servir ao comerciário, tem em seu programa o desenvolvimento de iniciativas e obras de caráter assistencial. A sua criação teve origem nas recomendações das conferências de Teresópolis e Araxá, onde as classes produtoras deliberaram contribuir diretamente para a política de Paz Social, visando a harmonia e cooperação entre empregados e empregadores.

O Sesc identifica nas formas de mediação entre cultura e sociedade, e no diálogo entre produção e recepção, os fatores estruturantes de sua Política Cultural, entendida como conjunto organizado de ações. Palavra de inúmeros conceitos, a variedade de significados do substantivo cultura reflete a sua principal característica: a diversidade.



Ao longo do seu percurso, as escolhas sempre estiveram orientadas por algumas questões fundamentais: por que o Sesc faz a opção pelo fazer cultural? É possível impactar a sociedade através da ação em cultura? Em que as opções em cultura do Sesc se diferenciam (ou devem se diferenciar) daquelas feitas por outras instituições? As respostas a essas questões têm conformado uma ação em cultura que busca proporcionar a aproximação entre os diferentes estratos sociais e a produção artística, entendendo arte como algo de natureza subjetiva e como resultado do desenvolvimento da sensibilidade humana em consonância com os diferentes contextos sociais de cada momento histórico. A arte em seu sentido social e como forma singular de comunicação.

O Sesc tem como desafio a proposição de difundir as linguagens artísticas e promover o acesso à informação e à produção do conhecimento, proporcionando um lugar necessário à atividade sensível. Uma ação orientada pelo objetivo de ampliar as possibilidades experienciais, proporcionar novas oportunidades de fruição e de criação, valorizando as inúmeras vertentes estéticas e a reflexão da experiência artística das várias regiões do país.

Tomando como pontos de partida as Diretrizes Gerais de Ação do Sesc (REFERENCIAL PROGRAMÁTICO DO SESC, 2015) e os demais documentos referenciais que fundamentam e norteiam o trabalho da instituição, a presente Política Cultural formaliza os parâmetros de atuação nessa área, organizando-se a partir de quatro eixos orientadores, a saber: Fundamentação, Intencionalidade, Princípios e Diretrizes, que, articulados entre si, visam a estabelecer um percurso entre a reflexão e a prática.

A Fundamentação traça uma definição do trabalho em cultura no Sesc por meio da reflexão sobre as diferentes ideias de Cultura e sobre o percurso histórico institucional na área, que justifica opções e aponta caminhos futuros. Essa ponderação dá suporte para o estabelecimento dos objetivos no trabalho do Programa Cultura, cuja intencionalidade remete-se ao caráter eminentemente social da entidade, conformando ações que, valorizando a diversidade cultural, contribuem para a ampliação do repertório simbólico dos sujeitos a partir do diálogo permanente entre os diversos atores sociais participantes desse processo.

Em consonância com os objetivos institucionais, os direitos culturais e a diversidade cultural são considerados princípios balizadores de todas as ações de cultura do Sesc. Entendendo que, para uma realização satisfatória das ações, são necessárias condições adequadas, as diretrizes estabelecem parâmetros que possibilitem a efetivação de um trabalho consistente. Nesse sentido, promover as produções artístico culturais nacionais, enfatizar o processo de criação e experimentação, manter diálogo permanente com os diversos públicos,

bem como garantir equipe técnica especializada e infraestrutura adequada são as linhas norteadoras adotadas.

A Política Cultural do Sesc é fruto de um processo de elaboração coletivo, o qual, respeitando as especificidades de cada um dos departamentos regionais, busca integrar as distintas visões e necessidades da Instituição na área. Parte do imperativo de se estabelecer um referencial para as ações de cultura da instituição em que todos se identifiquem, reconhecendo na diversidade sua identidade.

Saberes, esperanças, sonhos e práticas que, traduzidos na Política Cultural, a tornam um documento vivo, inspirador da ação, no diálogo constante do Sesc com a sociedade.

A agilidade de uma organização começa, em primeiro lugar, por ser expressa numa mudança na base do projeto, onde as estruturas e hierarquias são mais planas e há menos formalidade e rigidez (MÉ, 2019). Nesse sentido a cultura ágil deveria fazer parte dessa flexibilidade e adaptabilidade já conferida em sua programação habitual. Estudar a forma de gestão desta instituição pode trazer exemplos para os gestores de como potencializar seus eventos.

### **3. METODOLOGIA**

Dentro da estrutura hierárquica do Sesc SP a função do Coordenador de Programação é organizar e planejar estrategicamente, em cada unidade operacional, os projetos indicados como institucionais pela sede e os de curadoria de sua equipe de técnicos culturais, além da gestão de pessoas e da articulação com parceiros institucionais, entre outras atribuições.

O Sesc São Paulo conta hoje com 41 unidades operacionais (UO), sendo que cada UO possui um coordenador de programação. Neste momento, 2 UOs encontram-se fechadas para obras e outras 3 estão sem a figura do coordenador devido a promoções de cargo. Desta forma, para análise deste trabalho, contou-se com 36 UOs.

Foi elaborado um questionário contendo 11 perguntas de múltipla escolha (Anexo 1) com perguntas relacionadas à formação, conhecimento e aplicação de métodos de gestão de projetos tradicionais e ágeis. Após autorização do Departamento Regional do Sesc São Paulo, o questionário foi enviado por e-mail aos 36 coordenadores de programação. Foi utilizado a ferramenta Microsoft Forms para captação das respostas. O questionário ficou disponível para preenchimento por 7 dias consecutivos e após esse período apenas 14 pessoas responderam. Foi

enviado novamente um e-mail reforçando o pedido de preenchimento e também uma mensagem por grupo de celular dando mais um prazo de 3 dias e chegou-se ao final com 29 participações.

#### 4. RESULTADOS

Responderam ao Forms 29 (81%) pessoas de forma anônima garantindo a proteção dos dados conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A faixa etária está distribuída conforme gráfico 1 sendo que 59% está acima dos 41 anos.

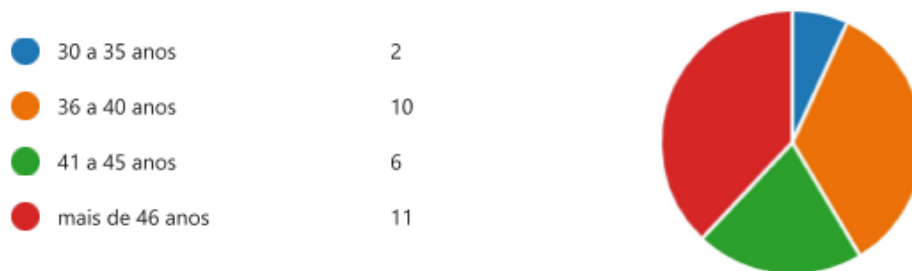


Gráfico 1 – Faixa etária

Dos coordenadores que responderam, 24 (83%) exercem a função a menos de 6 anos conforme gráfico 2



Gráfico 2 – Tempo exercendo a função de coordenador

Analisando o grau de formação destes coordenadores, 9 (31%) possuem a graduação completa; 12 (41%) possuem pós-graduação em nível lato senso e 8 (28%) em nível stricto senso. Dos pós-graduados 10 (24%) possuem alguma formação em Gestão de Projetos e apenas 5 (17%) possuem alguma formação em Gestão Ágil.

Ao perguntar mais especificamente sobre a utilização de ferramentas ágeis do *Scrum*, 10 (24%) utilizam pelo menos um tipo de ferramentas do *Scrum* sendo a priorização de tarefas

num determinado tempo, *sprint*, junto com as reuniões diárias rápidas, *daily*, as mais utilizadas. Para gestão e organização diária das tarefas, os coordenadores utilizam com mais frequência as ferramentas do Outlook ou agenda de papel conforme gráfico 3.

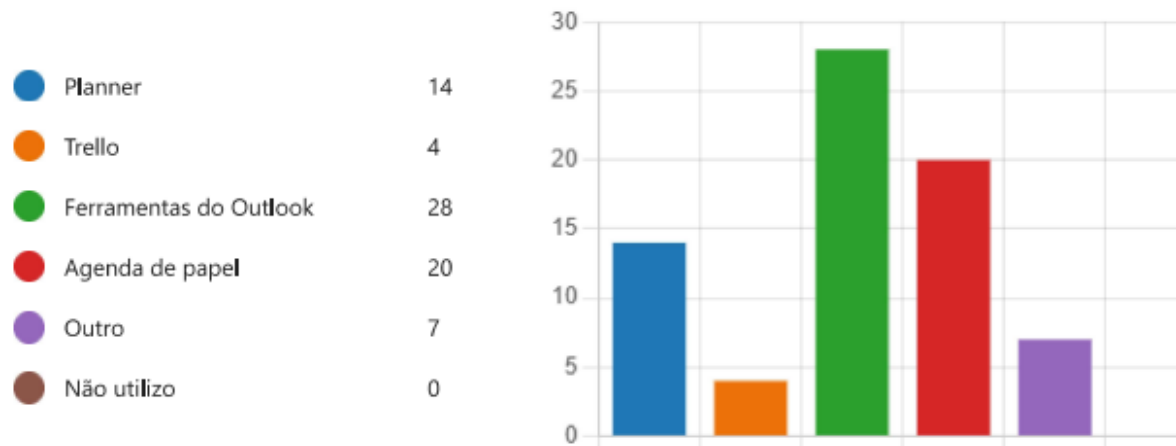


Gráfico 3 – Ferramentas mais utilizadas para gestão de tarefas e equipe

Buscando uma possível aplicação do *Scrum* com esse grupo de coordenadores, seria possível pensar em rotinas de trabalho utilizando algumas ferramentas desse *framework*:

- a) *Daily meeting* = as reuniões diárias de até 30 minutos poderiam ser utilizadas com os supervisores de núcleo para atualizar a equipe dos processos, procedimentos e impedimentos das atividades. Questões como: O que você fez ontem?; O que você fará hoje?; Existe/existiu algum impedimento no seu caminho? Podem ser norteadoras para o trabalho. Vale lembrar que toda e qualquer discussão que elas tragam, devem ser tratadas em um fórum fora da *daily*. somente com as pessoas envolvidas diretamente na tarefa. Reuniões com pessoas que não estão envolvidas diretamente geralmente são cansativas e poucos produtivas. Essas reuniões de atualização deixa a equipe de supervisores apta a responder qualquer questão sobre o todo do setor além de aproximar a equipe com as trocas de informações do seu cotidiano. Ferramentas como a agenda do outlook ajudam na sistematização e organização dos envolvidos, além é claro de nos lembrar que reunião também é tempo de trabalho.
- b) *Sprint planning* = o coordenador pode delimitar as prioridades do período pré-estabelecido junto com seus supervisores e acompanhar todos os processos na *daily*.

*Sprints* de 15 a 30 dias tendem a funcionar bem com a rotina praticada no Sesc, inclusive ajuda no dimensionamento das tarefas diárias pensando também nos imprevistos ou demandas externas que chegam com certa prioridade além é claro de deixar tempo previsto para as reuniões com as equipes e gerências da sede. Ferramentas como o *Planner*, disponibilizado pelo pacote *Microsoft 365*, auxiliam nessa organização e distribuição de tarefas. Lá é possível criar uma equipe com coordenador e supervisores. Nos *Buckets*, é possível incluir as gerências da sede com seus respectivos programas e analisar ao final de cada sprint qual demanda mais trabalho e redimensionar o tempo e as pessoas envolvidas nos projetos. Lá é possível também ter uma boa visão das tarefas diárias e semanais, além de deixar toda a equipe por dentro das resoluções de cada tarefa pois possui um campo de registro que, ao ser preenchido, chega uma notificação por e-mail para os membros da equipe, aqui no caso os supervisores e coordenador, minimizando o tempo de discussão nas reuniões. É uma boa ferramenta para fazer gestão de pessoas e projetos, de compartilhamento de informações e sua descentralização, além é claro de melhorar a gestão do tempo.

- c) *Sprint review*: é muito importante avaliar o processo e os produtos parciais planejados nas *Sprints*. No final de cada período, o coordenador junto com os supervisores, devem analisar se o que foi planejado estava de acordo e redimensionar a próxima *sprint*. Aqui vale uma atenção maior do coordenador para avaliar se de fato as equipes envolvidas no desenvolvimento do trabalho estão com alguma dificuldade, se precisam de treinamento, ou até mesmo se o volume de trabalho está fora da capacidade de cada núcleo.
- d) *Sprint retrospective*: nesta fase o coordenador sistematiza e documenta o aprendizado decorrente da experiência gerada na *sprint* anterior e traça as resoluções para que os erros levantados pela equipe não aconteçam novamente no próximo período. Vale ressaltar que essas mudanças também precisam estar de acordo com a capacidade e realidade de cada equipe. Elas precisam acontecer de forma palpável para que as mudanças possam ser percebidas e validadas como positivas por todos os envolvidos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sesc é uma instituição dinâmica e tem em sua programação uma grande diversidade de programação e linguagens, tanto culturais, socioeducativas e esportivas. Seus gestores, mais especificamente os coordenadores de programação, mostram um perfil atento e engajado na busca de especializações, porém mais conservador em sua formação no que diz respeito a gestão de projetos, mais especificamente os projetos ágeis.

Entregar produtos e serviços de forma rápida e eficiente é um dos grandes desafios para as organizações, que buscam inovadoras formas de atender às novas demandas do mercado e dos clientes. A Gestão de Projetos Ágeis traz ferramentas que facilitam os fluxos entregando mais atividades com valores e adaptável as demandas e necessidades que aparecem no decorrer dos processos.

A equipe de coordenadores, com maioria acima de 41 anos, se mostra jovem quando se refere ao tempo de desempenho na função, menos de 6 anos. Tal fato das formações não estar vinculada a cursos de gestão, pode estar associada à sua anterior função de técnico, onde sua principal atividade era a de curadoria de programação com execução em sua quase totalidade operacional.

Ainda assim, foi possível observar a utilização de ferramentas ágeis como a *Daily* e *Sprint* no dia a dia da maioria dos coordenadores, mesmo de forma informal, a cultura ágil está presente na busca da melhoria dos processos e de como é possível utilizar mais recursos desse *framework* no dia a dia do coordenador.

O Sesc é uma instituição de métodos tradicionais em gestão, porém tem em seus pilares a inovação. Transformar a cultura organizacional é um processo complexo e é necessário exercitar novos princípios gestão todos os dias, até que virem um hábito, motivando as pessoas e apresentando de forma clara quais são os benefícios dessa transformação, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

A Gestão Ágil precisa de um ambiente colaborativo entre as equipes, compartilhando proativamente pensamentos, ideias e conhecimento para superar desafios e entregar produtos de alta qualidade em menor tempo. O *Scrum* tem em sua base a inovação e a adaptação de processos na sua forma de gestão e pode colaborar com as entregas mais eficientes e eficazes que o Sesc precisa por ser uma instituição dinâmica em prazos e processos.

A resistência a mudanças é um grande desafio para as organizações que não estão adaptadas ao uso de metodologias ágeis, entre elas o *Scrum*, porém quando bem aplicadas e

utilizadas pelas equipes, em toda pirâmide hierárquica, traz um ambiente de bem-estar para os colaboradores pois acreditam e sabem da sua importância para a instituição.

## REFERÊNCIAS

BRANT, Leonardo. **O poder da Cultura**. Editora PEIRÓPOLIS, Brasil: 2009.

**Carta da Paz Social**. Rio de Janeiro. 1946. Disponível em: <http://transparencia.dn.sesc.com.br/transparencia/pagina/ler/2084>. Acesso em: 11 mai. 2022

CEREZUELA, David R. **Planejamento e Avaliação de Projetos Culturais: Da Ideia À Ação**. Edições Sesc São Paulo. 2015.

**Diretrizes Gerais de ação do Sesc**. Departamento Nacional. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://transparencia.dn.sesc.com.br/transparencia/pagina/ler/2084>. Acesso em: 11 mai. 2022

FERREIRA, Ana R. X. **Metodologias ágeis no contexto do turismo cultural em património religioso**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas. Universidade Católica Portuguesa. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/32907>>. Acesso em: 11 out. 2021.

IAPMEI, FCT, & ADI. **Eixo temático 5 – Saúde, bem-estar e território, ICC Indústrias Culturais e Criativas**. Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica. 2012. Disponível em: <https://www.igac.gov.pt/documents/20178/558198/Diagnostico+de+apoio+%C3%A0s+jornadas+de+reflexao+estrategica.pdf/d2b0d985-402f-4a2b-ad81-c0f9d459ffb1>. Acesso em: 25 out. 2021.

MÉ, Hugo M. M. **A influência da cultura organizacional na gestão de projetos ágeis – caso de estudo**. Dissertação de mestrado em Gestão de Projetos. Lisbon School of economics & management. Universidade de Lisboa. 2019. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19319>. Acesso em 11 out. 2021

OLIVIERI, Cristiane; NATALE, Edson. **Guia brasileiro de produção cultural: ações que transformam a cidade**. Edições Sesc São Paulo. 2016.

**Política Cultural do Sesc**. Versão aprovada na Reunião Anual de Diretores, 2015. Disponível em <http://transparencia.dn.sesc.com.br/transparencia/pagina/ler/2084>. Acesso em: 11 mai. 2022

RATES, Plínio; SILVA, Maria C.; MOURA, Carolina. **A DIVERSIDADE CULTURAL E O SESC: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS**. XVII Encontro de estudos multidisciplinares em cultura ENECULT. Salvador. 2021.



**REFERENCIAL PROGRAMÁTICO DO SESC.** Departamento nacional. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em <http://transparencia.dn.sesc.com.br/transparencia/pagina/ler/2084>. Acesso em: 11 mai. 2022

**SECULT.** Secretaria da Cultura. Governo do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <https://secult.es.gov.br/economiacriativa>>. Acesso em: 11 mai. 2022.

**SOARES, JOÃO M. C. Metodologias ágeis na gestão de projetos não tecnológicos – caso de estudo.** Dissertação de mestrado em Gestão de Projetos. Lisbon School of economics & management. Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/12956>. Acesso em: 11 out. 2021.

**SUTHERLAND, Jeff. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Rio de Janeiro: 2019.

**VASCONCELOS, Yumara L. Metodologia Scrum e a gestão de atividades didático-pedagógicas realizadas em colaboração.** Revista Tecnologias na Educação – Ano 8 - número 14 – Julho 2016. Disponível em: <http://tecedu.pro.br/wp-content/uploads/2016/07/Art18-vol14-jul2016-Metodologia-Scrum-e-a-gest%C3%A3o-de-atividades-did%C3%A1tico-pedag%C3%B3gicas-realizadas-em-colabora%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2021.

**VISION ONE.** 15th annual state of Agile Survey, 2021. Disponível em: <https://stateofagile.com/>>. Acesso em: 11 abr. 2022.

## APÊNDICE A – Fichas de Pesquisa (material produzido pelo pesquisador)

### A1 Ficha de Pesquisa

# Pesquisa com Gestores de Projetos Culturais no Sesc São Paulo

Olá,

Sou Paula Pádua, Coordenadora de Programação da UO Santana, estou aqui para pedir a sua participação, Coordenador(a) de Programação, na pesquisa que estou realizando como parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais no CELACC, ECA-USP.

As estratégias de gestão de projetos são colocadas em prática com o objetivo de facilitar a conclusão eficiente e eficaz das propostas. A metodologia ágil, uma das estratégias de gestão, sai do mundo da tecnologia para trazer aos eventos culturais um melhor planejamento e organização dos projetos e equipes sendo capaz de adequar o orçamento, as mudanças do escopo do projeto e as necessidades dos Stakeholders envolvidos nas mais diversas áreas.

O Sesc São Paulo, uma das instituições referência do campo da Cultura, e com importante destaque no meio político cultural com seus projetos diversificados, atende um cenário sociocultural deficitário no Brasil.

O presente estudo visa analisar o conhecimento dos gestores culturais do Sesc São Paulo no que tange a processos e ferramentas de gestão de projetos, mais especificamente os projetos ágeis, e consequentemente os impactos deste tipo de gestão em suas equipes e projetos executados.

Desta forma, peço por favor sua atenção e colaboração para responder este breve questionário. São 9 questões de múltipla escolha onde serão necessários aproximadamente 3min para respondê-las.

Desde já agradeço a sua colaboração. Esclareço e enfatizo que nenhum dado pessoal como nome, e-mail ou unidade operacional serão mencionados. Todos os dados são sigilosos e serão utilizados de maneira genérica apenas para análise e reflexões de maneira ampla para este artigo.

Paula Pádua

Orientadora: Prof. Ms. Claudia Vendramini Reis

Universidade de São Paulo (USP)/ Escola de Comunicação e Artes (ECA)/ Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (CELACC)

1. Você é coordenador(a) de programação no Sesc SP? \*

- Sim
- Não

2. Qual sua faixa etária? \*

- 30 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 45 anos
- mais de 46 anos

3. Há quanto tempo exerce essa função? \*

- 0 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 9 anos
- Mais de 10 anos
- Não se aplica

---

4. Qual seu grau de formação? \*

- Superior Completo
- Pós Graduação Lato Sensu Incompleta
- Pós Graduação Lato Sensu Completa
- Pós Graduação Stricto Sensu Incompleta
- Pós Graduação Stricto Sensu Completa

---

5. Possui algum tipo de formação, capacitação ou especialização em gestão de projetos? \*

Sim

Não

6. Possui algum tipo de formação, capacitação ou especialização em processos ágeis? \*

Sim

Não

7. Utiliza algumas das ferramentas abaixo, integralmente ou parcialmente, na gestão dos projetos culturais ou na gestão de sua equipe direta (supervisores, animadores culturais ou monitores de esporte)? \*

Daily meeting (Reuniões diárias rápidas, programadas para durar em média 15 minutos para alinhamento de tarefas)

Sprint (Priorização de tarefas da equipe num determinado espaço de tempo)

Sprint Planning meeting (Reunião de planejamento da sprint)

Sprint Review (Após a finalização de cada Sprint, os membros da equipe realizam uma reunião de revisão, onde avaliam o processo e os produtos parciais e validam os objetivos pré- estabelecidos.)

Sprint Retrospective (Sistematização e documentação do aprendizado decorrente da experiência da Sprint)

Não utilizo

---

8. Utiliza alguma das ferramentas abaixo para gestão de tarefas nos projetos? \*

- Planner
- Trello
- Ferramentas do Outlook
- Agenda de papel
- Outro
- Não utilizo

9. Gostaria de receber os resultados finais desta pesquisa? \*

- Sim
- Não

10. Deixe seu e-mail para receber os resultados.

11. Você autoriza a utilização de suas respostas, de forma total e com respeito a Lei Geral de Proteção de Dados, para análise deste artigo? \*

- Sim
- Não