



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL



**FOMENTO DE ATIVIDADES CULTURAIS EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA**

CAMPO GRANDE - MS
2018

EDUARDO SILVA ESCRIVANO

**FOMENTO DE ATIVIDADES CULTURAIS EM UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA**

Trabalho apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas

CAMPO GRANDE – MS
2018

FICHA BIBLIOGRÁFICA

ESCRIVANO, Eduardo Silva. **O fomento de atividades culturais em uma universidade pública**, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2018.

Documento formal, autorizando reprodução deste relatório para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Escola de Administração e Negócios e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

EDUARDO SILVA ESCRIVANO

O FOMENTO DE ATIVIDADES CULTURAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA.

Este Trabalho foi julgado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (PROFIAP/UFMS) e
(X) Aprovado () Reprovado em 5 de setembro 2018.

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos docentes:

Prof. Dr. Wesley Ricardo Souza Freitas
(UFMS – Orientador)

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS – Membro Interno)

Prof. Dr. Adriano Alves Teixeira
(UFMS – Membro Externo)

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o fomento de atividades culturais em uma universidade pública, mais especificamente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Para isso, buscou-se compreender a utilização de editais como instrumento na implementação da política de difusão da cultura com a escolha de projetos a serem financiados por subsídios públicos no âmbito universitário, bem como sua utilização como instrumento de gestão dos projetos culturais selecionados. Para demonstrar os benefícios e limitações do edital na ampliação do fomento à cultura, a pesquisa foi realizada em dois momentos. O primeiro consistiu em uma revisão bibliográfica, compreendendo temas como as múltiplas implicações da cultura, as políticas públicas direcionadas ao fazer cultural e a gestão de seus projetos. O segundo consistiu em um estudo de caso baseado em documentos e entrevistas com técnicos e professores da universidade responsáveis pela condução dos projetos culturais, visando a coleta de dados e evidências em um ambiente real, para comprovar se realmente os editais são uma ferramenta eficiente para a distribuição de recursos e para fomento de projetos culturais na UFMS. A conclusão é no sentido de que diante do atual cenário, uma vez que o uso de editais destinados ao fomento à cultura na UFMS ainda seja prática recente e diante das dificuldades apontadas, o instrumento importante, mas sua aplicação na UFMS ainda exige aprimoramento para o seu uso como instrumento de seleção de projetos culturais.

Palavras-chave: Editais. Fomento à Cultura. Gestão Cultural. UFMS.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of the use of edicts as a tool for the promotion of cultural activities in a public university, more specifically at the Federal University of Mato Grosso do Sul - UFMS. The purpose of this study was to understand the use of this instrument in the implementation of the policy of diffusion of culture with the choice of projects to be financed by public subsidies in the university context, as well as its use as a tool for the management of selected cultural projects. To demonstrate the benefits and limitations of the edict in the expansion of the promotion of culture, the research was carried out in two moments. The first consisted of a bibliographical review, including topics such as the multiple implications of culture, public policies aimed at cultural making and project management. The second consisted of a case study based on documents and interviews with university technicians and professors responsible for conducting cultural projects, aiming the collection of data and evidence in a real environment, to verify if the edicts really are an efficient tool for the distribution of resources and for the promotion of cultural projects in UFMS. The conclusion is that in view of the current scenario, since the use of edicts destined to the promotion of culture in UFMS is still a recent practice and in view of the difficulties pointed out, the important instrument, but its application in UFMS still requires improvement for the its use as an instrument for the selection of cultural projects.

Keywords: Edital. Promotion of Culture. Cultural Management. UFMS.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projetos aprovados no Edital 2017	53
Tabela 2 – Recursos financeiros do Edital 2018	54
Tabela 3 – Projetos aprovados no Edital 2018	54
Tabela 4 – Recursos disponíveis x recursos aprovados do Edital 2017.	62
Tabela 5 – Distribuição dos projetos aprovados no Edital 2017, pelos campi da UFMS.....	62
Tabela 6 – Recursos disponíveis x recursos utilizados no Edital 2018.	63
Tabela 7 – Distribuição dos projetos aprovados no Edital 2018, pelos campi da UFMS.....	64
Tabela 8 – Recursos para bolsas acadêmicas nos Editais 2017 e 2018.	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de definição de cultura	16
Quadro 2 – Objetivos do gerenciamento de portfólio	37
Quadro 3 – Áreas de conhecimento do PMBOK	39
Quadro 4 – Roteiro de pesquisa	43
Quadro 5 – Protocolo da Pesquisa	44
Quadro 6 – Roteiro de entrevista.....	47
Quadro 7 – Áreas de conhecimento do PMBOK x Editais UFMS.....	59
Quadro 8 – Período de inscrição dos Editais 2017 e 2018	67
Quadro 9 – Exemplo de plano de comunicação.....	71
Quadro 10 – Exemplo de plano de aquisição.	72

LISTA DE ABREVIATURAS

CCE - Coordenadoria de Cultura e Esporte
CPAN - Campus Corumbá
CPAQ - Campus Aquidauana
CPAR - Campus de Paranaíba
CPCS - Campus Chapadão do Sul
CPCX - Campus Coxim
CPNA - Campus Nova Andradina
CPNV - Campus Naviraí
CPPP - Campus Ponta Porã
CPTL - Campus de Três Lagoas
Diges - Divisão de Gestão de Projetos Esportivos
DIGR - Divisão do Teatro Glauce Rocha
Dipac - Divisão de Gestão de Projetos Artísticos-culturais
Edital 2017 - Edital UFMS/Proece nº 19, de 13 de junho de 2017
Edital 2018 - Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018
Facfan - Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
Fach - Faculdade de Ciências Humanas
Fadir - Faculdade de Direito
Faed - Faculdade de Educação
Faeng - Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
Famed - Faculdade de Medicina
Famez - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia
Faodo - Faculdade de Odontologia
Funarte - Fundação Nacional de Artes
Inbio - Instituto de Biociências
Infi - Instituto de Física
Inisa - Instituto Integrado de Saúde
Inma - Instituto de Matemática
Inqui - Instituto de Química
MEC - Ministério da Educação e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CULTURA	15
2.2 ALGUNS PROPÓSITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA	18
2.2.1 CULTURA PARA O LAZER	19
2.2.2 CULTURA, ARTE E EDUCAÇÃO	20
2.2.3 CULTURA COMO FORMAÇÃO DE IDENTIDADE SOCIAL	21
2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS	22
2.4 GESTÃO CULTURAL NO SETOR PÚBLICO	26
2.4.1 EDITAIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO CULTURAL	29
2.5 GESTÃO DE PROJETOS	32
2.5.1 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO	35
2.5.2 PMBOK.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	42
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	42
3.2 OBJETIVO DA PESQUISA	43
3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA.....	44
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
3.4.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DOCUMENTAL	45
3.4.2 TÉCNICA DE ENTREVISTA.....	45
3.5 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS.....	50
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
4.1 EDITAIS DE FOMENTO À CULTURA NA UFMS	52

4.2 ANÁLISE DOS EDITAIS DE ACORDOS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK.....	56
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS EDITAIS	61
4.4 A EXPERIÊNCIA DOS COORDENADORES DOS PROJETOS CULTURAIS COM OS EDITAIS	64
4.5 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DOS FUTUROS EDITAIS DE FOMENTO À CULUTRA NA UFMS	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A	84
APÊNDICE B	85

1 INTRODUÇÃO

A cultura sempre foi objeto de constantes investigações no campo das ciências humanas, ao ponto de Sahlins (1997), reiterar a sua relevância afirmando que esta não tem a menor possibilidade de desaparecer, enquanto objeto principal e preocupação fundamental, de todas as ciências humanas.

Os estudos sobre a cultura, Kroeber e Kluckhohn (1952), Hannerz (1992), Shein (1996), Keesing (1974) demonstram a relevância desta para a humanidade, bem como, a multiplicação de conceitos e definições. A dificuldade de conceituar cultura levou estudiosos a sugerir procedimentos para transpor essa dificuldade. Entre estes, cinco pressupostos são sugeridos na tentativa de definir cultura: partir de uma noção básica; não legitimar qualquer conceituação como única e verdadeira; explicitar a área cultural que se está trabalhando no momento, distinguir o termo e perceber e diferenciar os enfoques (VANNUCCHI, 2006).

A cultura vem recebendo lugar de destaque a partir da Segunda Guerra Mundial, quando as instituições e órgãos multilaterais passaram a dar à maior atenção, à exemplo da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco).

A atuação da Unesco na área cultural se revelou nas últimas décadas, principalmente a partir de iniciativas como: Declaração Universal dos Direitos de Autor (1952); Declaração de Princípios de Cooperação Cultural Internacional (1966); Convenção Sobre as Medidas que se Devem adotar para Proibir e Impedir a Importação, a Exportação e a Transferência Ilícita de Bens Culturais (1970); Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Mundial Cultural e Natural (1972); Declaração sobre a Raça e os Preconceitos Raciais (1978); Recomendação relativa à Condição do Artista (1980); Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional Popular (1989); Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (2001) e a Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005) (CANELAS RUBIM, 2009).

A Constituição Federal de 1988, no Brasil, garantiu a cultura enquanto um direito fundamental do cidadão. Os artigos 215 e 216 que compõem a seção destinada à área cultural, atribuíram o Estado enquanto garantidor do pleno exercício dos direitos culturais e o acesso às fontes da cultura nacional, apurando e incentivando a valorização e a difusão das manifestações culturais, além de constituir patrimônio cultural brasileiro os bens da natureza material e imaterial portadores de referência a identidade, a ação e memória dos diferentes grupos formadores da nossa sociedade.

Diante dessa análise, três seriam os princípios constitucionais culturais por excelência: o do pluralismo cultural; o da participação popular e o da atuação estatal como suporte no fazer cultura (CUNHA FILHO, 2000). Essa atuação estatal correspondem as políticas públicas que ainda carecem de uma formulação mais incisiva. A composição, a elaboração de uma política pública para área da cultura necessita da clareza de compreensão das dimensões que o universo cultural abrange.

Uma política cultural deveria ser entendida como um conjunto de intervenções práticas e discursivas no campo cultural. Ou, mais especificamente, como o conjunto de ações elaboradas e implementadas de maneira articulada pelos poderes públicos, pelas instituições civis, pelas entidades privadas, pelos grupos comunitários dentro do campo de desenvolvimento do simbólico, visando satisfazer as necessidades culturais do conjunto da população (CALABRE, 2009).

Com a tarefa de organizar e gerir os meios disponíveis para execução de uma política cultural, a gestão cultural vem sendo definida como conjunto de técnicas, de instrumentos, oriundos dos saberes administrativos, gerenciais e aplicados ao setor da cultura. Em outras palavras, a gestão cultural pode ser definida como um conjunto de ações administrativas (BARBALHO, 2008).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A cultura é uma prática que requer organização. Sua gestão deveria seguir os mesmos passos que a gestão de um negócio, em que o profissionalismo é a sua base de organização. Aliada à criatividade já existente no setor cultural, a aplicação de ferramentas de gestão empresarial possibilita uma maior organização não só na produção artística como produto de mercado, mas também no setor como um todo, criando assim novas perspectivas de crescimento (FREITAS, 2015).

Contudo, nem sempre é fácil adaptar as ferramentas da Administração às especificidades do campo cultural, já que gestão cultural abrange todos os conhecimentos e práticas de gestão nas áreas de artes e cultura. Assim, é preciso compreender que o trabalho em gestão cultural, embora já bastante discutido, ainda está em processo de adequação e de utilização de metodologias próprias para que possa haver sustentabilidade e viabilidade econômica da área cultural (CUNHA, 2007).

A escassez de recursos governamentais levou à adoção de políticas de financiamento por meio de leis de incentivo e captação de recursos por parte dos

produtores. Atualmente, essas leis configuram-se como instrumentos, quase únicos, de fonte de recursos financeiros públicos e privados para as atividades artístico-culturais, com a transferência, em parte, para a sociedade civil e para a iniciativa privada, da responsabilidade de determinadas obrigações sociais por parte do Poder Público (RUBIM, 2007).

Atualmente, no Brasil, verifica-se alguma democratização dos recursos públicos de apoio à produção cultural. Mas, apesar destas influências, muito ainda deve ser mudado para que Brasil seja um país que reconheça realmente seu potencial cultural e o utilize para o desenvolvimento (SANTIAGO, 2009).

Freitas (2015) admite que o excesso de burocracia e a ausência de legislação específica contribuem para aumentar o rol de problemas na gestão cultural nos órgãos públicos. O grande problema do excesso de burocracia e de uma legislação defasada é que ambos afetam diretamente a execução dos projetos e atividades culturais e conseqüentemente o êxito ou a eficácia das próprias políticas públicas culturais.

Por execução entende-se todas as ações e recursos necessários e o trabalho empregado para a realização de uma determinada atividade, compreendendo: recursos humanos envolvidos, tempo gasto, rotinas administrativas, soluções e alternativas aplicadas, e também, recursos financeiros empreendidos. Sejam eles para a compra de um piano, a confecção de um cartaz de divulgação de um projeto cultural ou a realização de um grande projeto em âmbito nacional.

A questão da agilidade de execução é crucial é dificultada pelos tramites próprios da administração pública e pela legislação, trazendo um grande impasse às ações culturais desenvolvidas por órgãos da administração direta e mesmo indireta, que deveriam contar com maior autonomia (FREITAS, 2015).

Outra das maiores dificuldades para a elaboração de uma estratégia cultural em um país com a dimensão geográfica do Brasil é conciliar realidades muito distintas: de um lado, as grandes capitais onde se concentra criação, produção e exibição e com oferta tanto pública como privada; e de outro os municípios (em especial os menores), com programações reduzidas ou inexistentes.

Neste cenário esta pesquisa analisou a gestão cultural da UFMS e tem como pergunta central, o edital é um instrumento eficiente para o fomento de atividades culturais em uma universidade pública?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o uso de editais como ferramenta para o fomento de atividades culturais na UFMS.

Seus objetivos específicos são:

- Analisar os editais destinados ao fomento à cultura na UFMS publicados em 2017 e 2018 de acordo com as áreas de conhecimento do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK);
- Analisar a distribuição dos recursos dos editais destinados ao fomento à cultura na UFMS publicados em 2017 e 2018;
- Examinar as experiências dos coordenadores de projetos culturais com os editais da UFMS;
- Propor melhorias para os próximos editais publicados que tenha o objetivo o fomento à cultura na UFMS.

Neste trabalho irá ser utilizado o PMBOK como diretriz para analisar o conteúdo dos editais pois é um guia elaborado pelo Project Management Institute (PMI), a maior organização internacional quando se trata de referência na gestão de projetos. Uma de suas principais publicações é o PMBOK, um guia que contém as boas práticas de gerenciamento de projetos. “Boa prática significa que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos diferentes” (VALE, 2007, P. 38).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CULTURA

O tema cultura foi ser abordado nesta seção não com a desafiadora ideia de encontrar uma definição para uma palavra com vasta aplicação, mas com intuito de apresentar a diversidade de interpretações que este termo implica e de indicar qual o enfoque de cultura que foi ser utilizado nesta pesquisa

O termo cultura remonta à antiguidade onde estava intimamente ligado à filosofia, à arte e à agricultura e percorreu um longo caminho até adquirir o sentido hoje conhecido. Pensadores romanos ampliaram o seu significado passando a ser usada como expressão de refinamento, sofisticação pessoal, educação atribuída a uma pessoa e esse entendimento foi usado constantemente desde então e é até hoje (SANTOS, 2006).

No século XVIII intelectuais alemães passaram a chamar de ‘Kultur’ a sua própria contribuição para a humanidade, em termos de maneiras de estar no mundo, de produzir e apreciar obras de arte e literatura, de pensar e organizar sistemas religiosos e filosóficos – especialmente todo aquele conjunto de coisas que consideravam superiores e que os diferenciava do resto do mundo (VEIGA-NETO 2003).

No século XIX a importância da cultura foi realçada no meio acadêmico ao ser analisada por sociólogos, antropólogos e historiadores, desenvolvendo uma concepção de cultura de forma mais integrada como sendo o conjunto de conhecimentos, crenças religiosas, a arte, a moral, os costumes e todas as outras capacidades e hábitos da sociedade (LARAIA, 1986).

Por um longo período, cultura foi entendida como única e universal. Única porque diz respeito ao que de melhor havia sido produzido e universal porque se referia à humanidade, à natureza humana de forma globalizada (VEIGA-NETO, 2003).

Contudo, determinar o conceito de cultura não é tarefa das mais fáceis. Kroeber e Kluckhohn (1952) publicaram nos anos 1950 um estudo onde apresentavam 164 definições de cultura.

Nesse sentido, Vannucchi (2006) sugere alguns pressupostos a serem adotados na tentativa de minimizar as dificuldades na definição da cultura: iniciar partindo de uma noção básica; evitar a legitimação de qualquer conceituação como única e verdadeira; explicitar a área cultural que se está trabalhando no momento, distinguir o termo e perceber e diferenciar os enfoques.

Thiry-Cherques (2001), em amostra adaptada e ampliada a partir de Bodley (1994), apresenta um quadro com 14 tipos de definição de cultura:

Quadro 1 - Exemplos de definição de cultura

Tipo	Definição
Antropológico	As redes de significados que o ser homem constrói e na qual também se insere (adaptado de Geertz, 1973)
Arqueológico	Os vestígios materiais de um determinado grupo.
Comportamental	Comportamento humano (modo de vida) compartilhado e aprendido. Uma abstração a partir do comportamento. Comportamento aprendido.
Estrutural	Ideias, símbolos ou comportamentos padronizados e inter-relacionados.
Funcional	O modo como os seres humanos resolvem problemas de adaptação ou da vida em comum. Um conjunto de técnicas para ajustar o ser humano a outros seres humanos e ao ambiente.
Histórico	O acervo social que passa às gerações futuras.
Mental	Complexo de ideias ou hábitos apreendidos, que inibem os impulsos e distinguem as pessoas dos animais. O modo de pensar, sentir e viver. Um conjunto de orientações padronizadas para problemas recorrentes.
Normativo	Ideais, valores ou regras de vida.
Romântico	“As coisas mais nobres (...) luz e doçura (...) para a qual tendem os homens” (Arnold, 1869, apud Bodley, 1994).
Simbólico	Consumo de significados arbitrários compartilhados por uma sociedade.
Sociológico	Formas de organização das sociedades. Uma sociedade e o seu modo de vida.
Tecnológico	As técnicas, tecnologias e produtos de um grupo
Tópico	Tudo que está incluído em uma lista de tópicos, como organizações sociais, religião, etc.
Vago genérico	O complexo de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade ou um grupo social. Inclui não só as artes e letras, mas também os modos de vida, os direitos fundamentais do homem, o sistema de valores, tradições e crenças.

Fonte: Thiry-Cherques (2001) adaptado de Bodley (1994)

A multiplicidade de conceitos amplia a diversidade do termo cultura pois comporta inúmeras explicações e reforça sua abrangência por diversos ramos da ciência.

Para a Antropologia todas as formas de manifestações humanas são de caráter cultural e o foco de seu interesse são as práticas culturais e as relações decorrentes destas em pequenas sociedades. Geertz (2008) define cultura como uma associação de mecanismos de controle de comportamento (e não padrões concretos de comportamento).

Assim, o caráter de humanidade inerente ao homem é dado pela cultura, ou seja, a cultura é o que diferencia o homem de outros animais, bem como entre os grupos humanos. Pelos conceitos da antropologia cada cultura é compartilhada, formulada e transformada por dado grupo social e, por ser dinâmica, transforma-se através da história.

Diante disso, falar em cultura é falar num código simbólico que tem dinâmica e coerência interna, compartilhado pelos membros de certa sociedade ou certo grupo social e que, por um procedimento antropológico, pode ser decodificado e traduzido para quem não pertence a tal sociedade ou grupo (THOMAZ, 2004).

Duas dimensões da cultura, antropológica e sociológica, são analisadas por Botelho (2001) sob a ótica de uma política pública. Ambas são igualmente importantes do ponto de vista da elaboração e a implementação de políticas públicas, mas exigem de acordo com a autora, estratégias diferentes no processo de construção.

No enfoque antropológico, a produção da cultura é realizada pela interação social dos indivíduos ao elaborar seus pensamentos e sentimentos, ao construir seus valores, ao manipular suas identidades e diferenças e ao estabelecer suas rotinas, segundo Tylor (2005, p. 79). “cultura ou civilização, tomada em seu mais amplo sentido etnográfico, é aquele todo complexo que inclui, conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outras capacidades adquiridas pelo homem na condição de membro da sociedade”.

O indivíduo vai erguendo em sua volta pequenos mundos de sentidos. Assim a cultura, nessa dimensão antropológica, centrada em um universo protegido pela regionalidade ou por interesses específicos, necessita ser reorganizada para permitir a delimitação de estratégias de respectivas políticas culturais (CALAME, 2013).

Em sua dimensão sociológica a cultura versa sobre o conhecimento que uma sociedade tem sobre si mesma, sobre outras sociedades, relacionados à produção artística, mais circunscrita às linguagens das artes. Cultura inclui ainda as maneiras como esse conhecimento é expresso por uma grande rede de significações e linguagens, como é o

caso da arte, religião, esportes e jogos, tecnologia, ciência, política, (COELHO, 1997, p. 104).

O estudo da cultura assim compreendida volta-se para as maneiras pelas quais a realidade que se conhece é codificada por uma sociedade, através de palavras, ideias, doutrinas, teorias, práticas costumeiras e rituais. O estudo da cultura procura entender o sentido que fazem essas concepções e práticas para a sociedade que as vive, buscando seu desenvolvimento na história dessa sociedade e mostrando como a cultura se relaciona às forças sociais que movem a sociedade (SANTOS, 2006).

Tanto a dimensão antropológica como a sociológica vão demandar um reconhecimento por parte do poder público no sentido de construir ações diversificadas que contemplem estas duas esferas, contudo, independentemente de suas características estruturais como argumenta a autora, deve ser objeto de uma responsabilidade compartilhada dentro da estrutura governamental como um todo. Mas, será o espaço institucionalizado, presente na dimensão sociológica, o mais propício para a implementação de políticas culturais, por sua visibilidade (BOTELHO, 2001).

Assim, ao refletir sobre a dimensão cultural na sociedade é importante considerar esse universo institucionalizado. Isso se dá porque, segundo Ianni (2004), apesar de apresentar especificidades como sistemas significativos, construções ideais e conjuntos que articulam passado e presente, a cultura se cria e recria pelas relações sociais e tem vida própria, assim como a sociedade e os diversos grupos que a compõe. Contudo, é cada vez mais clara a ideia de que determinar um conceito de cultura que envolva todas as suas dimensões é praticamente impossível.

Não se trata de dizer o que é cultura, precisa a identificação e a compreensão de suas significações, de seus sentidos e de seus valores atribuídos historicamente ao termo. E depois, avaliar quais dessas significações ainda vigoram em nossos dias, para quem vigoram e como se dá o embate entre as diferentes apropriações da palavra (e da própria cultura) (CUNHA, 2009).

2.2 ALGUNS PROPÓSITOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA

Nesta seção será apresentada alguns dos desígnios para o desenvolvimento das atividades culturais, ampliar as opções de lazer, como um modo de ampliar e socializar o conhecimento e por fim fortalecimento da relação do indivíduo com a sociedade na qual está inserida.

2.2.1 CULTURA PARA O LAZER

O lazer pode ser caracterizado como o período do qual o indivíduo usa para desenvolver atividades que lhe propiciam o bem-estar na ausência de um certo gênero de obrigações e deveres profissionais, familiares, religiosos, entre outros. O tempo livre somente pôde ser convertido em lazer quando parte dele foi aplicado unicamente às atividades que visam à satisfação do próprio indivíduo que as pratica. Um tempo em que o sujeito aplica para se libertar-se das obrigações institucionalizadas e dedicar-se a si mesmo (DUMAZEDIER, 1975).

Conseqüentemente, é caracterizado como o espaço do lúdico e do prazeroso vinculado à satisfação pessoal sem fins funcionais e utilitários, expressando a cultura de um grupo ou sociedade, porém como adverte Marcelino (2003, p. 13) "o conceito de lúdico como mais abrangente do que o conceito de lazer. As possibilidades de ocorrência do lúdico, na nossa sociedade, são bem maiores do que as do lazer, pois ele não está preso a um tempo definido".

As atividades de lazer, segundo Aguilera (2000), são atividades culturais em seu sentido amplo, que se distinguem por conjugar tempo disponível e busca pelo prazer/satisfação. Tomado como uma forma de expressão cultural, o lazer apresenta o potencial de suscitar e expressar diversas formas de sociabilidade e de reciprocidade, dado seu caráter relacional, educativo e crítico-reflexivo.

Uma política de lazer está fundamentalmente ligada a uma intervenção no âmbito da cultura. Logo, a política de lazer pode ser compreendida também como política cultural, assumindo a relação existente entre lazer e cultura, que apesar de não serem dimensões totalmente coincidentes, são, sem dúvida, campos com inúmeros pontos de contato e o consumo cultural e gostos culturais relacionado a música, leitura e outros tipos bens culturais (SOBEL, 1983).

A indústria cultural ou do entretenimento, em uma sociedade de consumo globalizada e desigual, representa um papel crucial, não apenas como mais um setor promissor de expansão da mercadoria, mas principalmente como mecanismo poderoso de produção da consciência, coletiva e individual, que assegura a adesão de um modo de vida e a um modelo de consumo (BELLONI, 2001).

O acesso à produção cultural no Brasil ainda é muito recente e com pouca tradição. Por tudo isso essa situação favorece as influências da indústria cultural, que tende a gerar

necessidades padronizadas, para maior facilidade no consumo, fato que torna ainda mais necessário um processo educativo de incentivo à imaginação criadora, ao espírito crítico, ou seja, uma educação para o lazer, que procure não criar necessidades, mas satisfazer necessidades individuais e sociais (ABIB, 2006).

Outra implicação para a área do lazer e seu estudo decorre da tradicional descrença sobre sua importância para o desenvolvimento e para a qualidade de vida do ser humano (MAZZOTTA; D'ANTINO, 2011). Nesse contexto, Peres et al (2005) em estudo realizado na zona norte do Rio de Janeiro, comprovam que lazer e cultura tanto podem influenciar o processo saúde/doença – quer no plano individual ou no coletivo – como também as políticas públicas a partir de uma perspectiva integrada e intersetorial de desenvolvimento e de melhoria da qualidade de vida.

2.2.2 CULTURA, ARTE E EDUCAÇÃO

Entendida como uma área repleta de conhecimentos, um processo de representação e produção simbólica, a arte tem o dom de problematizar questões relacionadas à comunicação e à cultura contemporânea. Isso ocorre, uma vez que a arte é um fenômeno cultural carregado de complexidade e que abre perspectivas para a criação e produção de processos comunicativos, na medida em que favorece processos subjetivos de veiculação/transmissão de valores e signos (PROENÇA, 2007).

Adotando-se uma visão mais restrita da cultura como expressão artística, referindo-se às obras e práticas da arte, da atividade intelectual, e que pode se expressar em áreas como a literatura, artes visuais, teatro, música, dança, audiovisual, arquitetura e artesanato (KOSUTH, 1975).

Assim aliada ao conhecimento a arte já foi objeto de análise das formas das relações sociais segundo Bauman (2013), no passado, as produções artísticas eram endereçadas a determinado público ou a uma classe social específica, e somente tais poderiam fruir desta obra. A cultura compreendia então um acordo planejado e esperado entre os detentores do conhecimento e aqueles considerados menos instruídos.

Portanto, a arte pode ser uma poderosa ferramenta pedagógica, pois instruir por meio da arte torna possível gerar experiências de aprendizagem não padronizáveis pela instrumentalidade da razão, fomentando processos criativos capazes de formar sujeitos do saber e da liberdade e se manifesta principalmente pela disposição da arte em produzir,

em trazer à existência vivências susceptíveis de que excedem a realidade na qual ela se apresenta, (GOMES et al, 2009).

O Plano Nacional de Cultura (PNC) também prevê a perspectiva de integração da cultura com a educação e destaca importância da integração das políticas culturais com as políticas educacionais, recomendando a necessidade de incrementar o hábito da leitura na população brasileira, expandir o acesso aos livros e aparelhos educacionais, estruturar e ampliar os cursos técnicos, de graduação e pós-graduação na área da cultura, além do ensino das artes nas escolas públicas.

Ressalta-se assim o papel que a arte pode assumir como um fator de desenvolvimento social. Sob esta ótica, as atividades culturais são realizadas com intuítos socioeducativos diversos: para estimular atitudes críticas e o desejo de atuar politicamente e no apoio ao desenvolvimento cognitivo (CANEDO, 2009).

A arte pode levar ao desenvolvimento de um amplo leque de qualidades criativas e capacidades críticas, o ensino através da arte pode inserir conhecimentos transdisciplinares, quebrando as barreiras disciplinares sem perder a sua especificidade (ECA, 2010).

2.2.3 CULTURA COMO FORMAÇÃO DE IDENTIDADE SOCIAL

Compreendendo as definições de cultura pode-se entendê-la melhor e perceber como é um importante para o método de crescimento intelectual de um povo. Cunha e Granero (2008) afirmam que as manifestações culturais divertem, encantam, informam e aparecem também como um meio de ligação e comunicação da sociedade.

Crenças, lendas e mitos, artesanatos, arquiteturas, hábitos alimentares, religiosidade, música, festas, danças, folclore, tradições populares e a arte formam a cultura peculiar de uma população. E essa cultura não deve ser reduzida apenas ao entretenimento; vai além, é um fenômeno de desenvolvimento pessoal, traz significados e valores para a sociedade. A cultura ultrapassa as dimensões da vida em sociedade, (SACHS, 2005).

É preciso entender que a cultura representa manifestações espontâneas de certo grupo social e que, quando são incorporadas ao seu modo de viver, isso caracteriza esse grupo e distingue dos demais. Entre estas manifestações, com uma troca de experiências e realizações, encontra-se a arte (MUYLAERT, 1995).

E é esse entendimento que orienta a atuação do Estado e a relação que indivíduos, comunidades e sujeitos socioculturais estabelecem com ele. Nesse processo é possível compreender os determinantes na formação de na identidade cultural de um local, Hall (2006) ressalta que o indivíduo moderno, antes visto como unificado, vê surgir novas identidades. O autor argumenta que a identidade se torna uma celebração móvel: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam.

Podemos entender então que a identidade cultural que se constitui no modo como os indivíduos atribuem significado às suas realidades simbólicas e/ou concretas, pautadas por questões da vida cotidiana; as políticas de identidade entendidas como as estratégias de grupos hegemônicos, tradicionais ou emergentes; e, instâncias públicas ou privadas, na proposição de ações que objetivem atuar como mediadoras na formação identitária dos indivíduos (FRANCO JÚNIOR 2015).

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS

Esta seção busca apresentar o tema políticas públicas culturais neste tópico o objetivo foi observar seu histórico e suas práticas principalmente no Brasil.

Não é de hoje que o cidadão e a sociedade como um todo buscam conviver com os poderes constituídos visando formas de vida melhores. Em decorrência disso, sempre houve lutas nesta relação social.

No Brasil, a partir da Constituição de 1988, a descentralização político-administrativa brasileira proporcionou novos contornos ao campo político com a redemocratização da sociedade, mas, ao mesmo tempo expôs as consequências de décadas de crise com o esgotamento do padrão de financiamento do Estado (KUGELMAS; SOLA, 1999).

Para Freitas (2015), essa crise do Estado obrigou ao reordenamento das bases produtivas e de financiamento da economia nacional e da articulação de suas dimensões produtiva e financeira. Foi necessário também reordenar as formas e mecanismos de organização e representação, bem como, a revisão do funcionamento das organizações e instituições públicas.

Mas, a autora entende que o modelo de gestão no Brasil ainda continuou de forma tradicional. A coisa pública conduzida pelas lideranças políticas de forma patrimonial, administrando os interesses coletivos mediante práticas clientelistas, com pouca

transparência, sem abrir espaços para que a população possa ser legitimamente representada, elaborando seus próprios projetos. A persistência dessas práticas favorece a mercantilização e a inoperância das políticas públicas.

Por outro lado, uma alternativa a essas práticas seria, segundo Mészáros (1993) a institucionalização de mecanismos de participação popular, uma vez que a democracia representativa apresenta restrições para garantir, por si só, os direitos dos cidadãos.

Isso requer a criação de espaços e canais de participação e confronto de projetos, nos quais os sujeitos coletivos possam expressar seus interesses e demandas orientando a administração pública no atendimento de suas necessidades básicas. É preciso pensar um sistema alternativo de controle social que possa garantir a plena satisfação das necessidades humanas (FREITAS, 2015).

As políticas públicas, influenciadas pelo *New Public Management* pela restrição fiscal, adotaram novos formatos visando a busca pela eficiência, o que se tornou o principal objetivo de todas elas, aliada à importância do fator credibilidade e à delegação das políticas públicas para instituições com independência política (SOUZA, 2006). Assim considerada como a somatória de todas as atividades governamentais que, direta ou indiretamente, influenciam a vida dos cidadãos, a política pública é resumida como o campo do conhecimento que busca colocar o governo em ação ou mudar o rumo dessas ações.

Portanto, para executar ações em que o Estado vise o bem-estar comum da sociedade há a necessidade de se implantar políticas públicas, através de programas e ações, que venham a atender os anseios e as aspirações da sociedade.

É possível definir política pública, ainda, como um programa, um projeto, uma decisão estratégica, ou seja, qualquer atividade governamental que tenha um impacto sobre a cidade. Para Gatai e Alves (2011), o ciclo da política pública envolve várias fases e vários atores governamentais e não governamentais.

A política pública integrada é aquela que considera os direitos, necessidades e interesses daqueles grupos que mais necessitam dela para sobreviver dignamente. Destarte, essa qualidade somente ocorre quando a sociedade civil se organiza e exige seus direitos no espaço público. A política pública integrada só existe quando a sociedade civil deixa de submeter-se a relações de poder com base no clientelismo e na dependência (GATAI; ALVES, 2011).

Só o Estado enquanto nação pode tornar realidade esses programas. Isto ocorre devido a sua função como agente regulador, na promoção do desenvolvimento,

redistribuição da renda, estabilização da economia e nas atividades típicas do Estado, por meio da produção e do fornecimento de bens e serviços públicos (SARAIVA, 1999).

Freitas (2015) conecta, ainda, políticas públicas a dois outros conceitos: políticas de Estado e políticas de Governo. Políticas de Estado diriam respeito às ações do Legislativo e do Executivo no tocante aos objetivos do estado brasileiro.

Já as políticas de Governo são definidas como objetivos estabelecidos em um plano de governo, elaborados por um candidato que após eleito busca implantá-lo em diferentes setores da vida econômica e/ou social, através do aparelho estatal com participação da sociedade civil. Ambas devem estar em consonância.

Em resumo, políticas públicas podem ser consideradas como projetos de governo voltados para setores específicos da comunidade, como sociais e culturais. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático (COELHO, 1997).

Em análise histórica de políticas culturais no Brasil, Botelho (2007) focaliza três períodos: anos 1930, 1970 e 2000 e o reflexo destes na institucionalização das políticas públicas no Brasil. A partir de 1930 o movimento revolucionário possibilitou, ainda que de maneira tímida, uma mentalidade mais democrática a respeito da cultura.

Nesse período foi implantado um sistema articulado do governo federal que se tornou o principal responsável pelo setor e possibilitou a criação de instituições destinadas a preservação, documentação, difusão e produção de bens culturais, transformando o governo federal no principal responsável pelo setor (BOTELHO, 2007).

Contudo, essas ações mantiveram o segundo Barbalho (2009) em sua maioria direcionadas à preservação do patrimônio cultural. Outro momento importante, a década de 1970, onde foram criadas novas instituições para atender às demandas da época à exemplo da Fundação Nacional de Artes (Funarte) e a Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme), bem como a sistematização do documento Política Nacional de Cultura.

Em 1981 foram elaboradas em Brasília as Diretrizes para a Operacionalização da Política Cultural do Ministério da Educação e Cultura (MEC), onde se reivindicava uma conceituação ampla e abrangente de cultura, além de reconhecer a inter-relação indissolúvel entre a vertente patrimonial e a da produção cultural. Mais uma vez, entretanto, a vertente patrimonial foi privilegiada (BOTELHO, 2007).

O início da década de 2000 foi marcado pela repetição mecânica de pressupostos de uma política cultural democrática. Mas Botelho (2007) reconhece que a partir de 2003 o Ministério da Cultura deu início a um intenso processo de discussão e reorganização do papel do Estado na área cultural.

O reconhecimento da efetiva inclusão da cultura a partir de 2003 na construção de políticas públicas brasileiras também é corroborado por Calabre (2009) ao entender que o Ministério da Cultura realizou avanços significativos inserindo a cultura na agenda política do governo, fazendo com que ela deixasse de ter um papel praticamente decorativo entre as políticas governamentais.

Em 2005, procurando estabelecer diretrizes para a participação do estado e o envolvimento de órgãos públicos na questão da cultura, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 48 que incluiu o §3º no artigo 214 da Constituição Federal.

No dispositivo encontra-se prevista a criação do PNC visando: a defesa e valorização do patrimônio cultural brasileiro; a produção, promoção e difusão de bens culturais; a formação de pessoal qualificado para a gestão da cultura em suas múltiplas dimensões; a democratização do acesso aos bens de cultura; e a valorização da diversidade étnica e regional (BRASIL, 2005).

Somente em 2010 o PNC foi efetivado mediante a promulgação da Lei nº 12.343, que estabeleceu uma gestão compartilhada da cultura envolvendo sociedade civil e poder público na intenção de articular e integrar os sistemas de gestões culturais.

O Sistema Nacional de Cultura (SNC), já instituído por Emenda Constitucional em 2012, ainda não recebeu regulamentação infraconstitucional. Instituído com a finalidade de ser um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, tem entre seus diversos princípios a universalização do acesso aos bens e serviços culturais e o fomento à produção, difusão e circulação de conhecimento e bens culturais.

As ações elaboradas tinham como princípio pensar as políticas públicas de cultura com base em novos desenhos de gestão, além da criação de instrumentos que garantiam os direitos culturais, a promoção e a proteção da diversidade cultural (CALABRE, 2009).

Diga-se que mesmo com todos os problemas existentes, o rearranjo exercido na administração brasileira foi de tal forma significativo que não apenas ampliou debates e discussões, alterando opiniões e abordagens políticas e culturais em todo o país, como logrou incorporar junto aos próprios autores-atores um embrião de um ressignificar de suas identidades (LEAL; LEAL, 2012).

Nesse sentido, Rubim (2007) alerta que para serem consideradas políticas públicas de cultura estas devem ser submetidas ao debate e crivo públicos, desenvolvidas assim por uma pluralidade de atores político-sociais e não somente pelo Estado.

A sociedade brasileira ainda é caracterizada por uma desigual distribuição dos meios de produção e acesso ao conhecimento científico, à arte, à cultura. Uma grande parcela da população é excluída da possibilidade de acessar, gozar e usar o patrimônio cultural, artístico e científico acumulado pela humanidade ao longo dos séculos. Os direitos culturais incluem, pois, desde o direito de preservar, manifestar e gerar formas próprias e singulares de expressão cultural até o direito de acesso à arte e cultura universais (SILVA F.A., 2007).

Para isso é preciso ampliar o acesso à cultura, o contato maior da população com os bens simbólicos e os valores culturais, diversificando as fontes de conhecimento e aumentando a oferta de opções de consumo culturais. O PNC nos objetivos e diretrizes destaca a importância do alcance dos bens culturais a população e reconhece o papel do Estado e a importância de ampliar este acesso “é necessário ultrapassar o estado de carência e falta de contato com os bens simbólicos e conteúdos culturais que as acentuadas desigualdades socioeconômicas produziram nas cidades brasileiras, nos meios rurais e nos demais territórios em que vivem as populações” (PNC, 2010).

Contudo, tanto para o acesso como para a criação e difusão de bens culturais é imprescindível a adesão dos municípios e sua participação nas políticas públicas culturais. É a cidade que acaba se tornando reflexo primeiro de um processo simbólico que se evidencia na cultura (FERNANDES, 2010).

Uma política cultural local, pensada e implementada a partir de sua realidade e de acordo com suas demandas terá uma aplicação muito mais efetiva no que tange à aplicação dos princípios de acesso, difusão e criação da cultura.

“Direito de acesso e de fruição dos bens culturais por meio dos serviços públicos de cultura (bibliotecas, arquivos históricos, escolas de arte, cursos, oficinas, seminários, gratuidade dos espetáculos teatrais e cinematográficos, gratuidade das exposições de artes plásticas, publicação de livros e revistas etc.), enfatizando o direito à informação, sem a qual não há vida democrática” (CHAUÍ, 1995, p. 82).

2.4 GESTÃO CULTURAL NO SETOR PÚBLICO

Esta parte da pesquisa trata da gestão cultural principalmente no setor público, unindo dois temas que possuem características muito específicas, a gestão pública e a gestão cultural e apresenta o edital como uma ferramenta para executar a gestão cultural.

Em Administração, define-se gestão como o conjunto de ações e estratégias aplicadas em um negócio, utilizando de seus recursos financeiros, estruturais e humanos. Assim, gestão pode ser entendida como o conjunto de atividades administrativas e seu próprio controle, ou seja, atividades relacionadas à gerência, gestão ou administração dos negócios e atos necessários à efetiva realização do manejo, tais como controle de pessoal, licitação, contabilidade, aquisição e manutenção de bens, entre outras (FERREIRA, 2006).

Já a gestão pública designa um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações cuja missão seja de interesse público ou afete este. Por gestão pública entende-se a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar assuntos de interesse coletivo por meio da mobilização de estruturas e recursos do Estado. Ela visa o bem-estar da comunidade, zelando pela manutenção de bens e serviços públicos e pelo enfrentamento de situações consideradas problemáticas (SANTOS, 2010).

Nesse sentido, Costa Melo et al (2012) afirmam que setores públicos e privados se aproximam, pois há uma tendência, no primeiro, em incorporar normas técnicas típicas do setor público e, no último, em preocupar-se com o quesito da produtividade, típico do setor privado. Sendo que, segundo esses autores, para se falar em eficiência e qualidade da gestão pública é necessário que haja a consolidação de uma máquina administrativa estável e bem estruturada.

Durante muito tempo se propôs assemelhar a administração pública à empresa privada. Essa ideologia viria a apresentar uma abordagem gerencial distinta, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. O foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e incorporar singularidades das demandas individuais. O foco no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional; o intuito era de, possivelmente, criar uma cultura organizacional com valores empresariais. O foco no resultado traria, para a administração pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. O foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado, (MOTA, 2013).

Nessa vertente, o conceito de *New Public Management* apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (PECI et al, 2008).

O termo *management* e seus correlatos (gestão, administração, gerenciamento) dizem respeito a um grupo de conhecimento aplicado para interferência na maneira pela qual uma empresa está estruturada, organizada e como se trabalha nela para racionalizar seu funcionamento e maximizar seu desempenho (DOS SANTOS; DOURADO, 2014).

Motta e Vasconcelos (2006), por sua vez, definem o termo como o conhecimento instrumental e funcional, decorrente de interesses políticos e pressões econômicas, ou seja, oriundos de um contexto econômico, político e social muito específico.

A influência do *management* favoreceu a inserção de práticas flexíveis de gestão privada no setor público. As práticas de gestão no setor público se aproximam das organizações privadas já que as rotinas administrativas são quase idênticas e prevalecem em ambas a racionalização, a especialização e o treinamento. Além disso, os gestores públicos ao seguir essas práticas devem se nortear por um planejamento estratégico adequado que possibilite sistematizar objetivos para um longo prazo e, no caso de possíveis eventualidades nos ambientes externo e interno, propor alternativas para garantir a excelência da organização (COSTA MELO et al, 2012).

Nesse sentido, Costa Melo et al (2012) afirmam que não basta o direcionamento para a eficiência, eficácia e produtividade; em primeiro lugar deve-se estruturar e qualificar sua base administrativa em correspondência aos anseios da sociedade.

Na gestão da cultura é preciso encontrar os referenciais próprios de sua ação, respeitando as suas particularidades, e também buscando evidenciar, de forma original, os critérios de eficácia, eficiência e avaliação (HANSON, 2006).

A junção entre material e simbólico caracteriza a prática da gestão cultural. Não se trata de explicar e instrumentalizar a mesma somente através de práticas habitualmente ligadas ao campo material; é necessária a articulação tanto das dimensões simbólicas como das utilitárias, articulando cultura e razão prática, já que elas não são verdadeiramente divisíveis (DURAND, 1996).

Mas um fato, entretanto, é inegável, o segmento da cultura, com e sem fins lucrativos, responde por uma parte significativa da economia mundial e não pode prescindir, seja por quais razões forem, de uma base de gestão que possibilite o seu maior desenvolvimento (HANSON, 2006).

Nesse caso, a gestão cultural se articula com o investimento na cultura, seja pelos indivíduos, pelo mercado ou pelo Estado. Paralelo a isso, como afirma Calabre (2005), crescem os movimentos de valorização das manifestações culturais locais, a participação da sociedade civil no processo de elaboração de políticas públicas e os estudos que se estabelecem a partir da atividade de gestão na área cultural.

Para Durand (2001), política cultural constitui uma ciência da organização das estruturas culturais. Referenciada normalmente como o conjunto de iniciativas tomadas pelo Estado, instituições civis e privadas ou grupos comunitários, a política cultural visa promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático pelos responsáveis.

Aqui se percebe uma confluência entre as terminologias gestão cultural e política cultural. Segundo Barbalho (2008), ao se falar em organização, os temas política e gestão cultural são confundidos, sendo entendido como semelhantes. O autor argumenta que a política trata ou pelos menos deveria tratar dos princípios, dos meios e dos fins norteadores da ação, enquanto gestão cultural se define por organizar e gerir os meios disponíveis para execução destes princípios e fins. Ou seja, a gestão está inserida na política cultural, fazendo parte dela e não se confundindo com o respectivo termo.

Mais específica ainda é a definição dada por Calabre (2009, p.12) ao afirmar “tratar se de ações elaboradas e implementadas dentro do campo de desenvolvimento do simbólico, visando satisfazer as necessidades culturais do conjunto da população”.

As definições adotadas evidenciam a importância significativa do Estado no tocante à gestão cultural, bem como a presença de outros agentes que definem o processo de elaboração e construção de políticas culturais.

2.4.1 EDITAIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO CULTURAL

Para implementar suas políticas públicas o Estado se vale de técnicas e instrumentos específicos para cada objetivo.

A instrumentação da ação pública pode ser definida como “o conjunto dos problemas colocados pela escolha e o uso dos instrumentos (técnicas, meios de operar, dispositivos) que permitem materializar e operacionalizar a ação governamental” (LASCOUMES; LES GALÈS, 2012, p. 19). Esses diversos instrumentos, que organizam as relações entre o poder público e seus destinatários, podem ser de origem legislativa, econômica ou de incentivo e informação.

Em se tratando de políticas públicas de cultura, o Ministério da Cultura apoia projetos culturais por meio da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91), a Lei Rouanet, a Lei do Audiovisual (Lei nº 8.685/93) e também por editais para projetos específicos, lançados periodicamente.

Entre os instrumentos de origem legislativa convém citar, ainda, que a Constituição Federal permite que os entes federados vinculem até 0,5% da receita tributária líquida em fundos para financiamento de programas e projetos culturais. Para Silva e Labrea (2014) estes são instrumentos que transformam princípios em ações concretas articuladas entre poder público e diversos atores.

Dependendo do instrumento selecionado, os atores sociais e políticos têm capacidades de ação muito diferentes, privilegiando uns e afastando outros, representando problemas ou oferecendo recursos, tornando mais previsíveis e visíveis os atores envolvidos (LASCOURMES; LES GALÈS, 2012).

Por possuir esta previsibilidade o edital nas políticas públicas de cultura é considerado como um instrumento que possibilita a estabilidade das formas de ação coletiva. Os editais são, em sua maioria, regulados pelo processo licitatório (Lei nº 8.666/93), e entendidos como “instrumento pelo qual a administração leva ao conhecimento público sua intenção de realizar uma licitação e fixa as condições de realização dessa licitação” (DALLARI, 1992. p. 90).

Em sentido amplo, Oswaldo Aranha Bandeira de Mello (2004, p. 134) assim define o edital: “instrumento pelo qual se faz pública, pela imprensa ou em lugares apropriados das repartições, certas notícias, fato ou ordenança, às pessoas nele referidas e outras que possam ter interesse a respeito do assunto que nele contém”. Portanto, racionalizando o edital é um “ato por meio do qual se convocam os interessados em participar do certame licitatório” (MIRANDA, 2004, p. 89).

Considerando os projetos culturais como um produto ou serviço artístico escolhido pelos princípios da moralidade, eficiência e impessoalidade (art. 37 da Constituição Federal), este deverá reunir condições para o desempenho de uma atividade de interesse do poder público ou da sociedade (MARTINS JUNIOR, 2004).

Neste contexto, em um edital disponibilizando um certo montante para financiar um determinado tipo de obra ou ação, amparado pela Lei de Licitações são estabelecidas as condições regulatórias do certame, bem como, é intrínseca a publicidade, com a publicação de avisos e o cumprimento do prazo de 45 dias entre este e o prazo final para

inscrição da proposta, assim como há a possibilidade de dispensa de documentos nas modalidades concurso e convite (CARMO, 2016).

Após a divulgação, os proponentes submetem projetos descrevendo a atividade a ser realizada, seus objetivos e justificativa, o plano de execução com as etapas de realização, o orçamento detalhado e a qualificação do proponente e de todos os envolvidos (ficha técnica e currículo). Depois de avaliados sobre a documentação exigida, serão analisados, classificados e hierarquizados numa classificação geral, permitindo que os recursos sejam distribuídos para os primeiros colocados. Estes selecionados firmarão contrato e receberão a primeira parcela financeira para o desenvolvimento das ações. Ao final o contratado deve apresentar relatório comprovando a execução das atividades e o detalhamento de gastos (LIMA et al, 2013).

Nas áreas culturais os editais, seguindo essa linha de raciocínio, significam que o apoio financeiro destinado a artistas e produtores tem o objetivo de promover a execução de serviços culturais destinados à sociedade. Nessa lógica, os editais carregam um conceito concreto de um tipo de política de financiamento à cultura, destinado a fomentar a produção de bens e serviços culturais, e não o processo. Assim, “os subsídios são distribuídos para propostas escolhidas como culturalmente relevantes, que devem ofertar um produto cultural para a população a preços baixos ou gratuitamente” (CARMO, 2016, p. 45).

Mesmo assim, projetos culturais financiados a partir dos editais recebem apoio e críticas. Como pontos favoráveis estão democratização do acesso à cultura e a contemplação de grupos e indivíduos que estavam à margem da política de financiamento. De outro viés, questiona-se a validade do processo licitatório no caso de produtos e serviços artísticos e culturais que podem ser únicos e de difícil valoração. Há, ainda, a possibilidade de o julgamento ser arbitrário e puramente subjetivo nos processos de seleção (LIMA et al, 2013).

Autores, como Brito e Santos (2007, p. 19), alertam para a pouca participação do Estado nos projetos culturais oriundos de editais já que “fomento é atividade de Estado que, através do particular, realiza objetivos de interesse geral”. Expressam ainda a preocupação com a falta de continuidade e com o custeio transitório destes projetos e programas.

Outros, como Sovik (2014), afirmam que os projetos culturais financiados a partir dos editais recolocam a questão das formas institucionais da organização política popular. Questão controversa, também, é o fato de que nem todo o público da política de

financiamento a cultura tem conhecimento suficiente para lidar com o objeto de seleção de projetos culturais.

Isso se dá porque o edital contém imposições (condições a serem preenchidas) e, conseqüentemente, é um instrumento que beneficia aqueles “que conseguem apoderar-se e utilizá-lo em benefício de seus objetivos pessoais.” É necessário que o proponente tenha familiaridade tanto em ler um edital quanto em escrever ou saber coordenar uma pessoa que escreva seu projeto cultural (LASCOUMES; LES GALÈS, 2012, p. 85).

É evidente que através da aplicação dos editais neste tipo de política de financiamento à cultura ampliou-se o acesso aos recursos públicos, ainda que de forma a favorecer aqueles que possuam maior formação técnica para a compreensão destes editais. Ainda assim, e de qualquer forma, o edital é um instrumento transparente de participação e de gestão de escolha de projetos culturais.

2.5 GESTÃO DE PROJETOS

Os editais que são objetos desta pesquisa são executados por meio de projetos, portanto este tópico busca apresentar o tema gestão projetos, gestão portfólio que expõe teorias sobre a seleção de projetos e o PMBOK um renomado livro que apresenta técnicas na gestão de projetos.

A gestão de projetos significa gerenciar todas as fases do ciclo de vida de um projeto, aplicando técnicas, habilidades e conhecimentos para atingir os seus objetivos. Ela engloba a identificação dos requisitos, o estabelecimento de objetivos claros e possíveis, o balanceamento entre as demandas de qualidade, escopo, prazo e custo, e adaptação das especificações, planos e abordagens às expectativas e pontos de vistas dos diversos *stakeholders* (PMI, 2008).

Para atender a demandas de maneira eficaz e efetiva, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gestão focado em prioridades e objetivos e, por esta razão, o gerenciamento de projetos tem crescido, mundialmente, de maneira tão acentuada nos últimos anos (VARGAS, 2009).

A gestão de um projeto implica em pressões e incertezas. Quanto maior for o nível de inovação de um projeto, maior a probabilidade de conter incertezas. Por isso, com planejamento e especificações detalhadas, desperdícios e falhas são evitados e históricos de lições aprendidas para projetos futuros são mantidos, contribuindo aquisição de

capacidades ao longo do tempo, que acarretam na aquisição da maturidade organizacional (SOUZA; GOMES, 2015).

A gestão de projetos é um ambiente integrador, e esta integração exige que cada processo seja associado e conectado a outros processos para facilitar a sua coordenação. Todo projeto implica em uma sequência de fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento encadeadas (ALMEIDA, 2011).

A gestão desses empreendimentos singulares e não repetitivos como os processos de inovação, adaptação e aprimoramento dos produtos e sistemas internos das organizações lida com três dimensões da administração de projetos: operacional, organizacional e estratégica (ANSELMO; MAXIMIANO, 2011).

Inicialmente, a administração de projetos é voltada para a eficiência. Na dimensão operacional, podem ser encontrados os elementos clássicos do processo da administração de projetos, como as ferramentas e técnicas para iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos (PMI, 2008).

Anselmo e Maximiano (2011) ao analisar a gestão de projetos afirmam que quando o interesse é a geração de valor por meio de projetos, em vez da eficiência, uma abordagem estratégica dessa disciplina se torna necessária, enfatizando a eficácia na geração de vantagens competitivas. É na dimensão estratégica que temas como gerenciamento do portfólio de projetos são encontrados.

Entre os aspectos críticos da gestão de projetos estão as etapas do processo de projeto que permitem: que sejam identificadas as atividades a serem realizadas durante o processo, visando atingir ao seu objetivo final; que cada atividade tenha seu conteúdo e informações necessárias bem definidas, além de seus produtos finais; que sejam atribuídas responsabilidades específicas para cada atividade, o que contribui para a transparência do processo e para o fluxo de informações; que sejam disponibilizados os recursos necessários para a execução de cada atividade, obtendo-se vantagens quanto a custos e prazos (SILVA; MELHADO, 2014).

A gestão da informação e da comunicação é outro aspecto crítico já que as atividades relacionadas ao planejamento, execução, monitoramento e encerramento de um projeto são dependentes de informações que devem ser disponibilizadas no tempo da demanda. Durante a execução do projeto faz-se necessário, também, a criação de mecanismos de avaliação, verificação e controle em cada etapa do projeto (MELHADO et al., 2005).

A gestão do conhecimento e a gestão de riscos também são cruciais do processo. As empresas que melhor gerenciam a inovação são aquelas que disponibilizam a informação certa para a pessoa certa na hora certa. Esta capacidade só é conseguida por meio de um processo de gerência do sistema de comunicação que no seu estágio de maior abrangência constitui-se no que é hoje chamado de gestão do conhecimento (RABECHINI JUNIOR; CARVALHO; LAURINDO, 2002).

Na gestão de projetos os eventos de risco muitas vezes são classificados como ameaças e oportunidades. Como afirmam Silva e Melhado (2014) a gestão de riscos é implantada visando a redução da probabilidade e dos impactos das ameaças, aumentando assim a possibilidade de oportunidades.

Ainda em relação às turbulências e mudanças que permeiam a gestão de um projeto, Ansoff; McDonnell (1993) entendem que se faz necessário pensar em estratégias para alcançar os resultados desejados. A estratégia pode ser concebida como um padrão ou um plano que integra de uma forma coesa os objetivos, a missão, as políticas e as ações de uma organização.

Compreende um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização, vista como uma ferramenta para trabalhar com as turbulências e as condições de mudanças que permeiam as organizações (WOSNIAK; REZENDE, 2012).

Da seleção de caminhos a serem trilhados e das ameaças e oportunidades diagnosticadas no ambiente de atuação emergiu a administração estratégica, definida por Wosniak e Rezende (2012) como um processo contínuo e interativo cujo objetivo é a manutenção da organização como conjunto integrado a seu ambiente.

Atualmente considerada um dos principais instrumentos do planejamento, a administração estratégica pode ser resumida em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: análise de ambiente externo, verificando as oportunidades e ameaças ou limitações; análise de ambiente interno, pontos fortes e fracos; estabelecimento de missão organizacional e dos objetivos gerais; formulação de estratégias em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; implementação de estratégias; e realização de atividades de controle estratégico (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Um dos produtos finais da administração estratégica é um potencial de cumprimento futuro dos objetivos da organização. Isso envolve recursos, produtos finais

de rentabilidade futura comprovada e um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

2.5.1 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Gerenciar o conjunto completo de projetos como um todo integrado cujas partes devem apresentar consistência mútua e reforço, respeitando as prioridades e as restrições orçamentárias é uma atividade crucial nas organizações que, muitas vezes, não alcançam seus objetivos por falhas nesse gerenciamento (KERZNER, 2005).

Souza, Carneiro e Bandeira-de-Mello (2015), delimitam as diferenças afirmando que o gerenciamento de projeto se enquadra em uma categoria mais operacional e o de portfólio, por sua vez, ocupa um papel tático.

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI), uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, conceitua que gerenciamento de portfólios é a gestão coordenada de um ou mais portfólios para atingir estratégias e objetivos organizacionais. Isso inclui processos organizacionais interligados pelo qual uma organização avalia, seleciona, prioriza e aloca seus recursos limitados para melhor realizar as estratégias organizacionais compatíveis com a sua visão, missão e valores. Sua importância reside, exatamente, na avaliação, priorização e seleção de projetos de acordo com a estratégia global da organização (PMI, 2008).

Ainda, sobre a importância do gerenciamento de portfólio, (LIMA; OLIVEIRA; ALENCAR, 2014) ressaltam que o sucesso sustentável das organizações está diretamente relacionado à capacidade da empresa em identificar as oportunidades de portfólio e que assim possam ser ativamente administrados e explorados. Também as potenciais lacunas atuais e futuras no portfólio devem ser identificadas logo no início do processo.

A gestão de projetos concentra-se no esforço para planejar, obter, organizar e controlar recursos, conforme as restrições de tempo e orçamentais, a fim de alcançar os objetivos de um projeto específico. A gestão do portfólio refere-se à gestão coletiva e integrada de um conjunto de projetos individuais, não sendo um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar dos objetivos organizacionais (SOUZA; CARNEIRO; BANDEIRA-de-MELLO, 2015).

Assim, a gestão de portfólio faz a ligação entre a estratégia organizacional e o gerenciamento de projetos individuais, já que resulta num maior equilíbrio entre os

projetos em andamento e novas ações estratégicas através da combinação de projetos e quantidade de investimento em cada projeto. Assim, as decisões tomadas no gerenciamento de portfólio de projetos geralmente estão associadas com outros projetos e fatores como capacidade financeira da organização e a alocação de recursos (KERZNER, 2005).

Não se encontram na literatura pertinente métricas definidas para medir o grau de sucesso da gestão de um dado portfólio. Alguns pesquisadores apresentam, apenas, algumas dimensões e métricas gerais para medir o grau de sucesso da gestão de um portfólio. Mas, algumas dessas dimensões parecem referir-se a antecedentes do construto ou a consequências dele, mas não realmente ao próprio construto focal (CHARVAT, 2003).

No referencial teórico construído por Souza, Carneiro e Bandeira-de-Mello (2015), para o referido estudo destacam-se alguns posicionamentos como sucesso financeiro, desempenho técnico e satisfação do consumidor, propostos como valores agregados de tais medidas.

No entanto, é imprescindível que o desempenho de projetos individuais, no nível do portfólio, seja medido de forma matematicamente significativa.

Almeida (2011) reconhecem a necessidade de estabelecer uma métrica para medir as realizações da gestão de portfólio, entre elas: seleção de projeto, que deve considerar o alinhamento de estratégia de portfólio, equilíbrio, sinergia, priorização, alocação de recursos, flexibilidade e adaptação, comunicação/integração na organização, gestão de riscos, e monitoramento.

Alinhar com a estratégia representa o grau em que cada projeto e o conjunto de projetos espelha os objetivos da empresa para se tornarem realidade, no entendimento de (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Portanto, torna-se fundamental medir adequadamente a qualidade de gestão de projetos e de gestão do portfólio, de modo que os profissionais possam ter ferramentas válidas para orientar os seus esforços.

Quadro 2 – Objetivos do gerenciamento de portfólio

Objetivos	Descrição
Alinhar com a estratégia	Representa o grau em que cada projeto e o conjunto de projetos espelham os objetivos da empresa para se tornarem realidade
Sinergia	É o esforço coletivo para buscar integração nos resultados de projetos relacionados para que a alocação de recursos seja eficiente.
Priorização	Leva-se em conta o grau de importância de cada projeto para decidir sobre o momento e sequência em que eles serão executados
Alocar recursos	É necessário adotar critérios para a decisão de quais e quantos desses recursos (financeiros, humanos, materiais) serão designados para cada projeto.
Flexibilidade e adaptação	Às vezes se faz necessário excluir, adicionar ou modificar componentes do portfólio e a organização deve responder apropriadamente a essas mudanças.
Comunicação e integração	Necessária entre os gestores e as demais partes interessadas para garantir a legitimidade e acesso a recursos organizacionais.
Gestão de riscos	Os riscos devem ser identificados e sua gestão deve analisar o impacto de realizar os planos estratégicos e objetivos, bem como manter registros de riscos e um plano de gestão de riscos atualizados.
Monitoramento	Consiste em observar os resultados parciais e decidir sobre mudanças necessárias.

Fonte: Souza, Carneiro e Bandeira-de-Mello (2015).

2.5.2 PMBOK

A relevância da utilização de uma metodologia para a gestão de projetos, que permita trabalhar-se de maneira uniforme e gerar indicadores para facilitar a tomada de decisão, é percebida em todas as etapas do desenvolvimento organizacional.

Uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *check lists*, usados durante o ciclo de vida do projeto (CHARVAT, 2003).

Segundo Machado (2002, p. 2) “uma metodologia de planejamento de projetos é uma abordagem estruturada empregada para guiar a equipe do projeto durante o seu desenvolvimento”.

O PMBOK é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos. O PMI considera essa norma como referência básica de gerenciamento de projetos para seus programas de desenvolvimento profissional e certificações (BOMFIN; NUNES; HASTENREITER, 2012).

O primeiro Guia PMBOK foi escrito em 1987 e reescrito e renomeado em 1996 para A Guide to the Project Management Body of Knowledge ou Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Ao longo de suas cinco edições o Guia ressalta que o conhecimento nele descrito não deverá ser sempre aplicado uniformemente em todos os projetos, já que a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um determinado projeto. Por “boa prática” entende-se que existe acordo geral de que a aplicação correta dessas habilidades, ferramentas e técnicas pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos (LUIZ; SOUZA; LUIZ, 2017).

Destaca-se que uma boa prática não significa que todas as áreas de conhecimento expostas devam ser sempre utilizadas uniformemente em todos os projetos. Deve-se levar em conta o tipo de projeto, tamanho, tempo destinado. Fatores organizacionais e ambientais. Cabe ao gestor de projetos, bem como sua equipe e a empresa em que trabalha determinar o que é apropriado para um projeto específico (PMBOK, 2013).

Portanto, de acordo com este guia, uma boa prática corresponde a aplicação correta das habilidades, ferramentas e técnicas já testadas amplamente por um grande grupo de gestores de projetos que pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos (PMBOK, 2013).

O Guia define e estabelece diretrizes para o gerenciamento de projetos, descrevendo seu ciclo de vida e os processos relacionados. Em sua quarta edição organizou o conhecimento mediante integração e aplicação de 42 processos de GP logicamente agrupados, compreendendo cinco grupos de processos. A quinta edição do

Guia contempla 47 processos. Os cinco grupos de processos de GP organizam e descrevem como as atividades do projeto devem ser realizadas a fim de atender aos requisitos do projeto. Os processos são classificados em de Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle, e Encerramento. Esses mesmos processos são agrupados de acordo com os elementos gerenciados em um projeto (tempo, custo, escopo etc.). A partir da edição de 1996, foi adicionado o gerenciamento da integração aos oito componentes já existentes nas edições anteriores, sendo estes componentes renomeados como Áreas de Conhecimento, com um capítulo separado para cada uma (SPUDEIT; FERENHOF, 2017).

Considerado uma diretriz geral em gerenciamento de projetos, o PMBOK agrupa as atividades e tarefas envolvidas em nove áreas do conhecimento, a saber: gerenciamento de integração; gerenciamento do escopo do projeto; gerenciamento do tempo do projeto; gerenciamento dos custos do projeto; gerenciamento de qualidade do projeto; gerenciamento de recursos humanos do projeto; gerenciamento das comunicações do projeto; gerenciamento de riscos do projeto; gerenciamento de aquisições do projeto (PMI, 2013).

Luiz; Souza; Luiz (2017), auxiliam na compreensão destas áreas (Quadro 3);

Quadro 3 – Áreas de conhecimento do PMBOK

Áreas de Conhecimento PMBOK		
Gerenciamento da	da	Abrange as atividades e processos essenciais para identificar, definir, unificar e articular todos os demais tópicos atinentes ao projeto.
Gerenciamento do	do	O projeto deve ser delimitado de forma que contenha tudo que é indispensável para a obtenção de sucesso no projeto, e somente o que é indispensável.
Gerenciamento do	do	Todas as medidas que garantem que o projeto seja encerrado no prazo estipulado.
Gerenciamento do	do	É composto das atividades de monitoramento financeiro do projeto, ou seja, avalia os custos, determina o orçamento e desempenha o seu controle.
Gerenciamento da	da	Conjunto de atividades e processos que, por meio de políticas e ferramentas de qualidade, asseguram que o projeto atenda às especificações determinadas durante o planejamento do projeto.
Gerenciamento de	de	Reúne os procedimentos de desenvolvimento e gestão da equipe do projeto. Busca, mediante tarefas administrativas e comportamentais,

	utilizar e aprimorar o potencial das pessoas envolvidas no projeto, entre elas, clientes, fornecedores e colaboradores.
Gerenciamento das Comunicações	Abrange todas as atividades que, de alguma forma, tratam com a informação durante as fases do projeto, garantindo, aos envolvidos, apoio na tomada de decisão. Essas atividades incluem produção, coleta, armazenamento e destinação de informações.
Gerenciamento dos Riscos	Processo por meio do qual os riscos do projeto são identificados, sistematizados e monitorados. Envolve o planejamento da ocorrência de possíveis eventos não esperados e das soluções aplicadas aos problemas relacionados, se acontecerem.
Gerenciamento das Aquisições	Relaciona-se com o processo de adquirir recursos necessários ao projeto externamente, como produtos e serviços de outras organizações.

Fonte: Luiz; Souza; Luiz (2017).

Por fim, a décima área está relacionada ao gerenciamento das partes interessadas no projeto, foi a área recente incluída pelo PMI na quinta edição do PMBOK lançada em fevereiro de 2013. É responsável por identificar, analisar e gerenciar as influências, sejam positivas ou negativas, destes em pelo menos um dos objetivos do projeto e está estruturada em quatro processos: “Identificar as partes interessadas”, “Desenvolver o plano de gerenciamento das partes interessadas”, “Gerenciar o envolvimento das partes interessadas” e “Monitorar e controlar o envolvimento das partes interessadas” (SPUDEIT; FERENHOF, 2017).

Em se tratando de órgãos públicos brasileiros, segundo pesquisa realizada pelo PMI em 2011, estes apresentam o dobro de alta resistência à gestão de projetos e concedem menos tempo e recursos adequados a um planejamento e controle efetivos, quando comparados ao resultado de todos os setores entrevistados. Esta pode ser uma das explicações do porquê, na administração pública, poucas vezes os projetos realizados alcançam metas de prazo, custo, qualidade e satisfação do cliente (PMI, 2011).

Na administração pública, um dos pilares deste estudo, o gerenciamento de projetos pode apresentar alguns diferenciais. O que difere uma da outra é a estrutura que cada uma oferece. Sendo que, segundo o autor, a administração pública possui algumas limitações, como as restrições para a aquisição de bens e serviços, impostas pela legislação de licitações; as mudanças periódicas da alta cúpula da administração, que são acompanhadas, muitas vezes, da descontinuidade de projetos em andamento; e a visão comum de que os processos públicos são muitas vezes obscuros, o que facilitaria a

dissimulação de erros intencionais cometidos pela equipe de projetos e a contratação de fornecedores desqualificados (QUADROS; CARVALHO, 2012).

Já segundo o PMI (2006), os projetos públicos se diferenciam pelos seguintes aspectos: restrições legais, que impõe limites claros às ações dos órgãos públicos e de seus agentes, sendo que muitos atos necessitam de permissões legais; prestação de contas a um maior número de partes interessadas, que incluem – além das comuns a todos os projetos – chefes do poder executivo, representantes de ministérios e de agências reguladoras, organizações com interesses especiais, imprensa e sociedade como um todo; e a utilização de recursos públicos, que são alocados conforme leis orçamentárias e políticas públicas e devem ser utilizados para melhorar os serviços públicos oferecidos à população, de modo que o sucesso de um projeto deste tipo é, na maioria das vezes, mensurado de acordo com os benefícios gerados à sociedade ao invés de ser medido pela renda ou economia geradas ao governo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade (MINAYO, 2003).

A seguir serão descritos nesta seção os procedimentos metodológicos adotados durante a organização e análise dos dados para a realização desta pesquisa iniciada pelo levantamento documental.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, que visa a construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construto profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (GIL, 2002).

Os pesquisadores aplicam esse tipo de metodologia usando dados vindos de levantamentos amostrais ou outras práticas de contagem, focando o comportamento humano.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2003).

Essa abordagem foi escolhida por não se basear no critério numérico para garantir sua representatividade, já que o tema objeto de estudo não pode ser facilmente quantificado. Uma pesquisa com essa abordagem caracteriza-se pelo enfoque interpretativo.

Para que uma pesquisa qualitativa se desenvolva é necessário uma sustentação teórica competente e rigor metodológico, mas sempre em algum momento será necessário a interpretação e análise do pesquisador, assim a subjetividade do pesquisador estará presente no desenvolvimento da pesquisa, (PAIVA JUNIOR; SOUZA LEÃO; MELLO, 2011).

3.2 OBJETIVO DA PESQUISA

O foco desse estudo é a análise do uso de editais como ferramenta para o fomento de atividades culturais na UFMS observando os editais lançados nos anos de 2017 e 2018 com o objetivo de financiar atividades culturais realizadas na Universidade. Para isso será analisado os editais, formulários de inscrição, projetos selecionados, a distribuição dos recursos e a experiência dos coordenadores dos projetos culturais neste processo.

Diante disso, quanto ao seu objetivo, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois parte de um problema constatado na realidade cultural, coleta informações bibliográficas e realizada um estudo de caso, analisa as variáveis envolvidas e propõe recomendações. Para alcançar seus objetivos este a pesquisa deste trabalho foi dividida em quatro etapas conforme detalhamento (Quadro 4).

Quadro 4 – Roteiro de pesquisa

Objetivo Geral: Analisar o uso de editais como ferramenta para o fomento de atividades culturais na UFMS		
Etapa de pesquisa	Objetivos Específicos	Instrumento de pesquisa
1	Analisar os editais destinados ao fomento à cultura na UFMS publicados em 2017 e 2018 de acordo com as áreas de conhecimento do PMBOK.	Editais de fomento à cultura publicados pela UFMS em 2017 e 2018.
2	Analisar a distribuição dos recursos dos editais destinados ao fomento à cultura na UFMS publicados em 2017 e 2018;	Editais de fomento à cultura publicados pela UFMS em 2017 e 2018 e seus resultados.
3	Examinar as experiências dos coordenadores de projetos culturais com os editais da UFMS;	Entrevistas com os coordenadores de projetos culturais na UFMS
4	Propor melhorias na Gestão Cultural da UFMS.	Análise dos resultados dos objetivos específicos das etapas 1, 2, 3 e 4.

Fonte: O autor

Essa pesquisa é utilizada para descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas

padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002). Nela se realiza o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico.

O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA

Para atender aos preceitos metodológicos, adotou-se o protocolo de pesquisa descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Protocolo da Pesquisa

Questão principal da pesquisa	O edital é um instrumento eficiente para o fomento de atividades culturais em uma universidade pública?
Principal objetivo	Analisar o uso de editais como ferramenta para o fomento de atividades culturais na UFMS.
Sustentação teórica da pesquisa	A pesquisa está sustentada na referencial teórico dos temas: Gestão Cultural, Gestão de Projetos, Políticas Públicas Culturais.
Unidade de análise	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Coleta de dados	Os dados e evidências foram colhidos no ambiente real.
Potenciais entrevistados	Coordenadores de projetos culturais na UFMS.
Período	Realizada entre os meses de junho a julho de 2018.
Local	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Validade do construto	Utilização de várias fontes de evidências: entrevistas, análise de documentos e observação (método auxiliar).
Questões da pesquisa	As principais questões do estudo referem-se ao uso de edital como ferramenta de gestão cultural na UFMS.

Fonte: O autor

O protocolo de pesquisa “é a transcrição do método científico à pergunta formulada pelo pesquisador” (LUNA, 1998), é a descrição do planejamento de como a pesquisa irá

ser realizada, assim é importante conter itens da pesquisa como: a questão norteadora da pesquisa, objetivo, temas teóricos de sustentação e informações sobre objetos de estudo e forma os dados irão ser coletados, (FERENHOF; FERNANDES, 2016).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Instrumentos de coleta de dados são as ferramentas que permitirão a coleta, o levantamento de dados e a produção de informações.

3.4.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DOCUMENTAL

A opção pela análise de documentos da UFMS se justifica pela pretensão de analisar, os editais publicados em 2017 e 2018 pela Proece destinados a disponibilização de recursos para a execução de projetos culturais na UFMS.

A pesquisa documental apresenta similaridades com a pesquisa bibliográfica. Esta se embasa diretamente nas fontes científicas e materiais impressos e editados, como livros, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários, periódicos, artigos, teses, etc., ao passo que a pesquisa documental levanta materiais que ainda não foram editados, ou que não receberam um tratamento analítico suficiente, por exemplo, cartas, documentos cartoriais, memorandos, correspondências pessoais, avisos, agendas, diários, propostas, relatórios, atas, estudos, avaliações, etc. (GIL, 2002).

Nesta pesquisa foram analisados documentos o Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 da UFMS, o Manual de Competências 2018 da UFMS, a Resolução Nº 6, de 4 de outubro de 2016 que aprova as Normas Regulamentares das Ações de Cultura da UFMS, o Edital UFMS/Proece nº 19, de 13 de junho de 2017 e o Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018, que foram os editais publicados nos anos de 2017 e 2018 destinados a distribuição de recursos para o fomento à cultura.

3.4.2 TÉCNICA DE ENTREVISTA

Para a coleta de dados em uma pesquisa é necessário a elaboração de um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Manzini (2012), salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam

os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

No processo da busca de dados no ambiente em que ocorrem, uma das modalidades para a pesquisa-ação é a realização de uma entrevista semiestruturada. Demo (2000) define a entrevista semiestruturada como a atividade científica que permite ao pesquisador descobrir a realidade. Por sua vez, Minayo (2003) defende ser o fenômeno que permite aproximarmos os fatos ocorridos na realidade da teoria existente sobre o assunto analisado, a partir da combinação entre ambos.

A seleção da amostra buscou os coordenadores de projetos aprovados nos editais destinados ao fomento à cultura publicados pela UFMS nos anos de 2017 e 2018. Nos editais pesquisados foram aprovados projetos culturais de 27 coordenadores diferentes. Houve a tentativa de entrevistar todos eles através de e-mail, telefone e pessoalmente, apenas 13 coordenadores responderam aos telefones e e-mails e foram entrevistados. Após o contato inicial foi disponibilizado aos contatados um formulário eletrônico com treze perguntas abertas para os entrevistados responderem escrevendo, após a conclusão das respostas o formulário foi encaminhado automaticamente para análise.

O roteiro de uma pesquisa realizada mediante entrevista semiestruturada permite que às perguntas principais sejam adicionadas outras que surgirem conforme as circunstâncias momentâneas da entrevista. Assim o roteiro de entrevista, quadro 6, foi elaborado a partir dos tópicos explanados no referencial teórico deste trabalho.

Quadro 6 – Roteiro de entrevista

Variável	Autor	Fundamentação Teórico	Assertivas
Políticas Públicas Culturais	Vannucchi (2006)	Sugere alguns pressupostos a serem adotados na tentativa de minimizar as dificuldades na definição da cultura: iniciar partindo de uma noção básica; evitar a legitimação de qualquer conceituação como única e verdadeira; explicitar a área cultural que se está trabalhando no momento, distinguir o termo e perceber e diferenciar os enfoques.	Com você defini o termo cultura, no âmbito de desenvolvimento de projetos da UFMS?
	Proença, (2007)	Ao entender e assimilar as várias definições da cultura é possível compreender mais claramente como a arte se constitui um poderoso método de desenvolvimento intelectual de um povo. Entendida como uma área repleta de conhecimentos, um processo de representação e produção simbólica, a arte tem o dom de problematizar questões relacionadas à comunicação e à cultura contemporânea.	Qual a importância desenvolver projetos culturais no ambiente universitário?
	Calabre, (2009)	As ações elaboradas tinham como princípio pensar as políticas públicas de cultura com base em novos desenhos de gestão, além da criação de instrumentos que garantiam os direitos culturais, a promoção e a proteção da diversidade cultural.	Qual a melhor maneira da UFMS incentivar os professores e técnicos da UFMS a desenvolverem de projetos culturais?
	Freitas, (2015)	Criação de espaços e canais de participação e confronto de projetos, nos quais os sujeitos coletivos possam expressar seus interesses e demandas.	Você considera os Editais uma boa ferramenta de fomento para o desenvolvimento de projetos culturais na UFMS? Justifique?
Comunicação em projetos	PMI (2008)	O gerenciamento das comunicações é o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definir uma abordagem de comunicação.	Como você ficou sabendo da publicação de Editais para o fomento de atividades cultura publicados pela Coordenadoria de Cultura da UFMS?

			Quais os meios de comunicação você considera mais pertinente para divulgação das inscrições dos editais publicados pela Coordenadoria de Cultura da UFMS?
Gerência do Tempo do Projeto	PMI (2008)	Gerência do Tempo do Projeto, descreve os processos necessários para assegurar que o projeto termine dentro do prazo previsto. Ele é composto pela definição das atividades, sequenciamento das atividades, estimativa da duração das atividades, desenvolvimento do cronograma e controle do cronograma	Os prazos estabelecidos no Edital são adequados?
			O período de inscrição é suficiente? Qual o melhor período do ano você considera apropriado para a inscrição de projetos?
			O período de execução é suficiente? Qual o melhor período do ano para a execução de projetos?
Gerência do Custo do Projeto	PMI (2008)	Gerência do Custo do Projeto, descreve os processos necessários para assegurar que o projeto seja completado dentro do orçamento previsto. Ele é composto pelo planejamento dos recursos, estimativa dos custos, orçamento dos custos e controle dos custos.	Você considera os recursos disponibilizados no Edital adequados para a realização do projeto?
			Os recursos de bolsas são suficientes?
			Os recursos de material de custeio são suficientes?

			Qual outro tipo de recurso você gostaria que estivesse disponível para a execução de projetos culturais?
Gerência do Escopo do Projeto	PMI (2008)	A verificação do escopo é o processo de formalização do aceite do escopo do projeto pelas partes envolvidas (patrocinador, cliente, freguês, etc). Isto exige uma revisão dos produtos e resultados do trabalho para garantir que tudo foi completado correta e satisfatoriamente. Se o projeto terminar mais cedo, o processo de verificação do escopo deve estabelecer e documentar o nível e extensão da complexidade. É fundamentalmente relacionada com a aceitação do resultado do trabalho enquanto o controle da qualidade é fundamentalmente relacionado com a exatidão dos resultados do trabalho.	O formulário e meio de inscrição dos Editais de culturas são adequados? O que você mudaria?
			Você considera o processo de seleção dos projetos inscritos nos Editais de Cultura da UFMS adequados? Justifique?
Gerência da Qualidade do Projeto	PMI (2008)	Gerência da Qualidade do Projeto, descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. Ele é composto pelo planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle da qualidade.	O apoio da Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS na execução dos projetos é adequado? Porquê?
			Como a da Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS poderia fornecer um apoio na melhor na execução dos projetos?
			O Formulário de relatório de encerramento dos projetos é adequado? O que você mudaria?

Fonte: O autor

3.5 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta, tal fato se deve, invariavelmente, à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados.

Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento. Se caracteriza como uma metodologia utilizada para descrever e interpretar as informações coletadas onde o pesquisador indicar hipóteses apresentar suas conclusões buscando os objetivos previstos (BARDIN, 1977).

Portanto, nessa pesquisa, foi escolhido o método de análise de conteúdo já que se constitui em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos e expressa a interpretação pessoal dos dados coletados pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul teve sua origem em 1962, com a divisão do Estado de Mato Grosso em 1979, foi concretizada a federalização da instituição que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Além da sede em Campo Grande, onde funcionam as unidades setoriais Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (Facfan), Instituto de Biociências (Inbio), Instituto Integrado de Saúde (Inisa), Faculdade de Ciências Humanas (Fach), Faculdade de Educação (Faed), Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (Faalc), Faculdade de Computação (Facom), Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); Instituto de Matemática (Inma), Instituto de Química (Inqui) e Instituto de Física (Infi) a UFMS mantém mais 9 Campus de Paranaíba (CPAR), Três Lagoas (CPTL), Chapadão do Sul (CPCS), Coxim (CPCX), Aquidauana (CPAQ), Corumbá (CPAN), Nova Andradina (CPNA), Naviraí (CPNV) e Ponta Porã (CPPP).

Os editais com o intuito de promover a área cultural da UFMS são publicados pela Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte que é a unidade responsável pelo planejamento, orientação, coordenação, supervisão e avaliação das atividades de extensão, cultura e esporte na UFMS. Entre suas competências está a de propor as políticas e as normas, gerir os recursos e fomentar as ações nas áreas de Extensão, Cultura e Esporte na Universidade.

Tem como unidades subordinadas o Gabinete da Pró-Reitoria, a Secretaria da Pró-Reitoria, a Coordenadoria de Extensão e a Coordenadoria de Cultura e Esporte (CCE). Dentre estas unidades a CCE é a unidade responsável pelo fomento, coordenação, supervisão, orientação e avaliação das atividades esportivas e artístico-culturais da Universidade.

Dentro da estrutura organizacional da CCE estão vinculadas a Divisão de Gestão de Projetos Artísticos-culturais (Dipac); Divisão de Gestão de Projetos Esportivos (Diges); Divisão do Teatro Glaucê Rocha (DIGR). Dentre estas Divisões a Dipac é responsável pela orientação, acompanhamento e execução das ações de artístico-culturais desenvolvidas pela Coordenadoria.

Assim dentro desta estrutura organizacional da UFMS para observamos a distribuição de responsabilidades da gestão cultural na Universidade onde a Pró-Reitoria planeja, a Coordenadoria orienta e Dipac acompanha e executa as ações culturais. Atualmente a Dipac possui 6 funcionários sendo 3 lotados diretamente na Divisão e 2 lotados na Seção de Apoio ao Museu de Arqueologia e 1 lotados na Seção de Espaços Físicos de Cultura.

4.1 EDITAIS DE FOMENTO À CULTURA NA UFMS

Com o objetivo de compreender o uso do instrumento do edital nas políticas públicas culturais principalmente no que tange ao financiamento de projetos culturais no âmbito da UFMS, foram escolhidos os dois editais publicados pela Proece em 2017 e 2018.

O Edital UFMS/Proece nº 19, de 13 de junho de 2017 (Edital 2017), ofereceu apoio financeiro na execução de projetos visando a inclusão e difusão cultural nos Campus de Paranaíba, Três Lagoas, Chapadão do Sul, Coxim, Aquidauana, Corumbá, Nova Andradina, Naviraí e Ponta Porã.

Seu objetivo foi fomentar a participação de grupos artísticos, cursos e demais ações vinculadas ao “Programa Mais Cultura na UFMS” da Coordenadoria de Cultura e Esporte da Pró-reitora de Extensão, Cultura e Esporte.

O aporte financeiro teve o valor total de R\$ 96.000,00 (noventa e seis mil reais) com recursos próprios da UFMS, sendo: R\$ 84.000,00 (oitenta e quatro mil reais) de bolsas de cultura, limitados a R\$ 4.800,00 por projeto, totalizando 210 bolsas com duração de seis meses para cada bolsista no valor de R\$ 400,00 (quatrocentos reais); e recursos de custeio de até R\$ 1.000,00 por projeto, totalizando R\$ 12.000,00 (doze mil reais).

Os projetos selecionados mediante o Edital UFMS/Proece nº 19, de 13 de junho de 2017 estão relacionados na Tabela 1.

Tabela 1 – Projetos aprovados no Edital 2017

Título do projeto	Unidade	Recursos para Bolsa acadêmica em R\$	Recursos para Material de Custeio em R\$
Clube do livro: perspectivas da literatura feminina	CPNA	4.800,00	-
Espaços da Arte na Educação	CPPP	4.800,00	800,00
Teatro e cinema na Universidade	CPAQ	4.800,00	-
Mentes libertas em corpos inquietos	CPNV	4.800,00	-
Orelha de livro: literatura em cena	CPAN	4.800,00	-
Da literatura à contração de história e aos jogos teatrais	CPAN	4.800,00	-
Projeto extensão Cinema – Parceria IFMS-NA – UFMS-NA	CPNA	4.800,00	1.000,00
UFeceNA Grupo cênico da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em Nova Andradina	CPNA	4.800,00	1.000,00
Cuidados palhaços-ativos na Atenção Primária à Saúde	CPTL	4.800,00	960,00
Dança Comigo na UFMS	CPNA	4.800,00	-
Canto Coral na UFMS/Campus de Aquidauana	CPAQ	4.800,00	1.000,00
Curso: A obra de Henrique Spengler: diálogos com a cultura Mbayá-Kadiwéu-Guaicuru	CPCX	4.800,00	1.000,00
Balaio Cultural: atividades culturais no Campus de Paranaíba	CPAR	4.800,00	-
Cinema em Fronteiras: Um olhar para diferentes Culturas	CPPP	4.800,00	700,00
Barulhinho Bom: a música integrando a UFMS/CPAR e a comunidade	CPAR	4.800,00	-

Fonte: Edital UFMS/Proece nº 46, de 14 de setembro de 2017.

O segundo edital selecionado para análise das ações de cultura com fomento da UFMS foi o Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018 (Edital 2018).

Com o objetivo de incentivar a vivência artística no âmbito da UFMS, o referido Edital oportunizou fomentar a proposição de projetos de cultura e à constituição de grupos estáveis da UFMS, pautados nos princípios da excelência artística, da articulação entre a tradição cultural clássica e as culturas locais, da inclusão socioeducativa e da articulação entre ensino, pesquisa e extensão.

Para sua execução a UFMS disponibilizou R\$ 210.000,00 (duzentos e dez mil reais), sendo R\$ 170.000,00 (cento e setenta mil reais) destinados à concessão de bolsas de cultura a estudantes de graduação da UFMS e R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) para outros recursos de custeio, dependendo da sua disponibilidade orçamentária.

As propostas submetidas no âmbito deste Edital deveriam respeitar, na elaboração de sua proposta orçamentária, o limite financeiro da faixa de solicitação correspondente à modalidade da Ação de Cultura proposta, conforme detalhamento a seguir no Tabela 2:

Tabela 2 – Recursos financeiros do Edital 2018

Faixa	Modalidade	Limite financeiro	Total disponibilidade pela UFMS
A	Projetos artísticos, cursos propostos pela primeira vez (inéditos)	Até R\$ 4.000,00	R\$ 40.000,00
B	Projetos que já tenham sido apoiados anteriormente pela UFMS	Até R\$ 8.000,00	R\$ 90.000,00
C	Programas, Grupos ou Acervos culturais estáveis	Até R\$ 16.000,00	R\$ 80.000,00

Fonte: Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018.

Foram selecionados 15 projetos na Faixa A, 8 projetos na Faixa B e 3 projetos na faixa C, totalizando 26 projetos aprovados, conforme descritos na Tabela 3.

Tabela 3 – Projetos aprovados no Edital 2018

Faixa A		
Projeto	Unidade administrativa	Valor aprovado

IV Festival internacional de violão em Campo Grande	FAALC	R\$ 4.000,00
Balaio cultural: atividades artísticas no CPAR	CPAR	R\$ 5.100,00
Trupe Dell'arte	Proece	R\$ 4.000,00
Roda, Roda, Pneu Vira Arte	CPPP	R\$ 4.000,00
Coral de trombones da UFMS	FAALC	R\$ 1.650,00
Quarteto de flautas	FAALC	R\$ 4.000,00
Precisamos falar sobre elas - instalações pictóricas no Corredor Central	FAALC	R\$ 4.000,00
Arte, Educação e Saúde no campus de Três Lagoas	CPTL	R\$ 3.700,00
A falha do diamante – Instalação	FAALC	R\$ 2.239,00
I Encontro de trombonistas de Mato Grosso Do Sul	FAALC	R\$ 3.393,60
Intervalos Culturais	CPCX	R\$ 2.800,00
Círculo de leitores: textos literários interpretações e visualizações individuais e coletivas	CPCX	R\$ 3.150,00
Poéticas criativas e educativas nas histórias em quadrinhos.	FAALC	R\$ 2.427,50
Grupo de estudo literário 'inocência'	CPAR	R\$ 2.400,00
Espetáculo teatral “o Palhaço e a Luz” e abertura da VIII Semana de Filosofia	FACH	R\$ 4.000,00

Faixa B

Projeto	Unidade administrativa	Valor aprovado
Palhaços do lar: cuidados palhaços-ativos na atenção primária à saúde	CPTL	R\$ 7.195,00
Mentes libertas em corpos inquietos	CPNV	R\$ 5.581,00
Teatro e cinema na universidade	CPAQ	R\$ 7.191,50

Assista ao livro e leia o filme: debates sobre literatura e cinema 2018	CPAN	R\$ 7.989,50
Projeto orelha de livro: literatura em cena	CPAN	R\$ 5.600,00
Palavras que saltam dos livros: atividades literárias no campus de Paranaíba (CPAR)	CPAR	R\$ 3.472,50
Canto Coral na UFMS/campus de Aquidauana	CPAQ	R\$ 5.125,00
Entre vozes e silêncio...a Arte de contação de história	FAED	R\$ 3.804,20

Faixa C

Projeto	Unidade administrativa	Valor aprovado
Camerata UFMS – Cordas	FAALC	R\$ 16.000,00
Camerata Madeiras Dedilhadas	FAALC	R\$ 16.000,00
Grupo de Dança do Núcleo de Estudos em Dança e Movimento	Proece	R\$ 16.000,00

Fonte: Edital UFMS/Proece n° 40, de 16 de maio de 2018.

4.2 ANÁLISE DOS EDITAIS DE ACORDOS COM AS ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK

Para analisar o Edital 2017 e o Edital 2018 foi elaborada um quadro com as áreas de conhecimento do PMBOK e feito uma analogia com os conteúdos correspondente as áreas de conhecimento encontrados nos Editais e seus anexos. Parte importante para compreender o funcionamento dos Editais, ambos Editais possuem em seus anexos um formulário para inscrição dos projetos, que foram nomeados de Formulário 2017 e Formulário 2018. Por meio destes formulários que os projetos são descritos e avaliados, devido sua importância no processo dos Editais também foram analisados a parte como demonstra o quadro 7.

Pode-se considerar que gerenciamento da integração do projeto neste caso são representados pelos editais e formulários pois segundo o PMBOK (2013), o principal resultado deste processo é um documento central que define a base de todo trabalho do projeto.

Alinhar o que é definido como Objeto do Edital e o objetivo geral, objetivos específicos é fundamental para no processo para estabelecer o escopo do projeto que é o processo de desenvolvimento de uma descrição detalhada do projeto e do produto e definir o que será entregue na execução do projeto (PMBOK, 2005).

O gerenciamento de tempo dos Editais e Formulários estão bem definidos com uma seção específica para este objetivo, o cronograma, segundo o PMBOK (2005), o gerenciamento de tempo do projeto irá estabelecer período das etapas de planejamento, desenvolvimento e execução ao longo de todo o projeto.

O planejamento do Gerenciamento de custos dos projetos é atividade de estimar a quantidade de material, serviços e recursos humanos necessários para a realização do projeto o principal objetivo deste processo é realizar a estimativa de custos para mais exata, PMBOK (2005). Assim os Editais guiam esta atividade limitando a quantidade de recursos financeiros por projeto e o formulário possui um campo específico para o proponente prever e detalhar a aplicação financeira dos projetos.

Segundo os Editais os coordenadores dos projetos são responsáveis pela sua qualidade e deverão apresentar um relatório final, mas apenas Formulário 2018 contém espaço nominado como Metodologia e Avaliação que pode servir como ferramenta para a avaliação de qualidade do projeto.

Os Editais definem as atividades dos coordenadores e propõe as atividades dos discente com a remuneração através de Bolsas de Cultura. Ambos os formulários indicam o preenchimento da quantidade de pessoas que irão compor a equipe de execução do projeto, mas somente o formulário 1 tem a possibilidade de indicar os papéis que serão exercidos pela equipe e o planejamento de recursos humanos é identificar os papéis, responsabilidade e habilidade necessárias para execução do projeto, PMBOK (2005).

Para planejar o gerenciamento das comunicações o processo deve desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis (PMBOK, 2013).

Nesse sentido há uma evolução no planejamento do gerenciamento de comunicação do Edital 2017 para o Edital 2018, quando a CCE oferece o serviço de artes para as mídias digitais e estabelece normas para colocar a logo da UFMS e também consta e-mail e telefone para informações adicionais. Porém ambos os formulários não fornecem uma área para o planejamento de comunicação dos projetos.

Os Editais e Formulários não preveem um planejamento do gerenciamento de risco. O planejamento do gerenciamento da qualidade consiste no processo de identificação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade (PMBOK, 2013).

Quadro 7 – Áreas de conhecimento do PMBOK x Editais UFMS

Áreas de conhecimento do PMBOK	Item do Edital 2017	Item do Edital 2018	Formulário 2017	Formulário 2018
Gerenciamento da integração do projeto	Edital	Edital	Anexo I	Anexo I
Gerenciamento do escopo do projeto	1. Objetivos	1. Dos Objetivos	2. Caracterização	6. Justificativa 7. Fundamentação Teórica 8. Objetivos
Gerenciamento do tempo do projeto	2 Cronograma	2. Do cronograma	4. Cronograma Físico	10. Cronograma de Atividades Artísticas
Gerenciamento dos custos do projeto	4 Recursos financeiros e prazo de execução	4. Dos recursos financeiros e prazo de execução das ações	5. Planilha de Custos	3. Fonte(s) e valor(es) de financiamento previstos e/ou pleiteados
Gerenciamento da qualidade do projeto	3.3. A supervisão da qualidade técnica ... 9.5. Zelar pela qualidade técnica e artística das ações	12.3. Todos os coordenadores das Ações de Cultura apoiadas por este Edital deverão enviar ... 12.4. Para fins de avaliação da execução da Ação de Cultura ...	Não há	9. Metodologia e Avaliação

Gerenciamento dos recursos humano do projeto	5. Do coordenador da Proposta; 6. Participação discente como candidato a Bolsa de Cultura;	5. Dos proponentes e composição de equipes	3. Equipe Técnica	2.1. Servidores envolvidos na execução da proposta com a respectiva carga horária semanal e total
Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto	11.8. Esclarecimentos e informações adicionais ...	13. Da divulgação, publicações e resultados obtidos no projeto 17. Das informações adicionais	Não há	Não há
Gerenciamento de riscos do projeto	Não há	Não há	Não há	Não há
Gerenciamento de aquisições do projeto	10. Documentação obrigatória e relatórios dos bolsistas	8. Dos itens financiáveis, arrecadação e execução financeira	Não há	Não há
Gerenciamento das partes interessadas no projeto	1. Objetivos	1. Objetivos; Anexo II – declaração de instituição parceira	1. Identificação	4. Público-Alvo da Ação de Cultura 5. Parcerias Institucionais para o desenvolvimento da Ação de Cultura

Fonte: O autor

No planejamento do gerenciamento de aquisições ambos editais explanam o processo de gerenciamento das bolsas de cultura que serão disponibilizadas no projeto, o Edital 2018 vai além e expõe também como os recursos destinados ao custeio do projeto poderão ser aplicados.

Os formulários disponibilizam uma tabela para quantificar as aplicações dos recursos financeiros do projeto, porém são informações limitadas para o planejamento de aquisições, que tem como o principal objeto alinhar as expectativas internas e externas das aquisições necessárias para execução do projeto (PMBOK, 2013).

Na identificação das partes interessadas utiliza-se o processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto (PMBOK, 2013).

Assim ambos Editais definem em seus objetivos o público que as ações culturais deverão abranger, acadêmicos e toda a comunidade interna da UFMS, e delimita as bolsas de cultura para os acadêmicos da UFMS. Os dois formulários, possuem campos para detalhar o público alvo e os servidores que farão parte da equipe de execução do projeto.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS EDITAIS

Nesta seção foram analisados os resultados dos editais e suas distribuições de recurso nos projetos e nos campi da UFMS.

Ao levantar os dados sobre os recursos destinados ao edital analisado, percebe-se que estes não foram utilizados em sua totalidade. Em bolsas de cultura totalizou-se R\$ 72.000,00 e em recursos de custeio R\$ 6.460,00.

Verifica-se, portanto, que a limitar os gastos nos valores de R\$ 4.800,00 para Bolsas Acadêmicas e R\$ 1.000,00 para Custeios por projeto ocasionaram na sobra de recursos separados para Bolsas Acadêmicas mesmo quando todos os projetos aprovados solicitaram o máximo dos recursos disponibilizados para este fim.

Os recursos de Custeio foram solicitados por 7 dos 15 projetos aprovados sendo que 4 projetos solicitaram o valor máximo disponibilizado por projeto. Considerando a sobra de recursos ofertados pelo Edital e que os 15 projetos aprovados solicitaram o valor limite para aplicar em Bolsas Acadêmicas e que 4 projetos solicitaram o valor limite de

Custeio, conclui que os recursos do Edital poderiam ser melhor distribuídos e os limites de aplicação de recursos imposto neste Edital foi ineficiente, como demonstra a Tabela 4.

Tabela 4 – Recursos disponíveis x recursos aprovados do Edital 2017.

Tipo de recurso	Recursos disponíveis	Recursos aprovados para utilização
Recursos para Bolsas Acadêmicas	R\$ 86.000,00	R\$ 72.000,00
Recursos para Material de Custeio	R\$ 12.000,00	R\$ 6.460,00

Adaptado do Edital UFMS/Proece nº 46, de 14 de setembro de 2017.

Ao examinar o resultado do Edital e verificar o número de projeto aprovados e a distribuição de pelos campi da UFMS, conclui que o Edital teve êxito tanto em sua adesão e quanto pelo alcance na UFMS.

Se considerarmos os recursos disponíveis e suas limitações por projeto iremos constatar que se os projetos solicitassem o máximo de recursos possíveis, os recursos para Bolsas Acadêmicas poderiam ser divididos em aproximadamente 18 projetos e recursos para Custeio em 12 projetos, portanto o número de 15 projetos aprovados deve estar acordo com as expectativas do Edital se olharmos os recursos que foram disponibilizados.

Os recursos foram assim disponibilizados para projetos dos seguintes campi, como descrito na Tabela 5,

Tabela 5 – Distribuição dos projetos aprovados no Edital 2017, pelos campi da UFMS.

Campus da UFMS	Quantidade de Projetos Culturais aprovados
Aquidauana	2
Chapadão do Sul	0
Coxim	1
Naviraí	1
Nova Andradina	4
Pantanal	2
Parnaíba	2

Ponta Porã	2
Três Lagoas	1

Adaptado do Edital UFMS/Proece nº 46, de 14 de setembro de 2017.

Adesão do Edital também pode ser verificada pelo número de campi da UFMS com projetos aprovados, desatacando que não era possível inscrever projetos culturais para o campus de Campo Grande e, ainda, 8 dos 9 campi da UFMS que poderiam participar do Edital tiveram projetos aprovados o único que não participou do Edital foi o Campus de Chapadão do Sul.

Analisando os recursos disponibilizados pelo Edital 2018, é constatado que não foram utilizados todos recursos disponíveis pelo Edital. Dos R\$ 210.000,00 disponíveis para o financiamento de projetos culturais foram a soma de recursos previstos para aplicação nos projetos aprovados somam R\$ 144.818,80. Divididos nas três faixas de projetos previstos pelo Edital (Tabela 6).

Tabela 6 – Recursos disponíveis x recursos utilizados no Edital 2018.

Modalidade do Projeto	Total disponibilizado pela UFMS	Valor total dos projetos aprovados
Faixa A	R\$ 40.000,00	R\$ 50.860,10
Faixa B	R\$ 90.000,00	R\$ 45.958,70
Faixa C	R\$ 80.000,00	R\$ 48.000,00
Soma das três modalidades	R\$ 210.000,00	144.818,80

Adaptado do Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018.

Observando a distribuição de recursos nos projetos aprovados verifica-se que houve uma realocação de recursos na Faixa A de projetos que inicialmente estava previsto um limite de R\$ 40.000,00 e foram disponibilizados R\$ 50.860,10.

Nas Faixas de projetos B e C a soma de recursos de projetos aprovados ficou abaixo dos valores totais disponibilizados pela UFMS para estes tipos de projetos, assim o planejamento de distribuição de recursos resultou em sobra de recursos que poderiam ser aplicados nos projetos aprovados se não tivesse estipulado no Edital os limites orçamentários, talvez pudessem ser maiores.

Quanto a participação se dividirmos os recursos disponíveis pelo limite de cada Faixa de projeto do Edital, concluiremos que os recursos dariam suporte a pelo menos 25 projetos, portanto podemos concluir que o número de 26 projetos ficou dentro da expectativa do Edital e que houve um aumento neste número comparado aos 15 projetos aprovados no Edital de 2017

Quanto a distribuição pelos campi da UFMS, somente dois campi da UFMS, Chapadão do Sul e Coxim, não tiveram projetos inscritos nem aprovados, é válido destacar que o Edital de 2017 não previa a participação de projetos que seriam executados no campus de Campo Grande e no Edital de 2018 com essa possibilidade foram aprovados 13 projetos para serem executados em Campo Grande. Os recursos foram assim disponibilizados para projetos aprovados dos seguintes campus (Tabela 7).

Tabela 7 – Distribuição dos projetos aprovados no Edital 2018, pelos campi da UFMS.

Campus da UFMS	Quantidade de Projetos Culturais aprovados
Aquidauana	2
Campo Grande	13
Chapadão do Sul	0
Coxim	2
Naviraí	1
Nova Andradina	0
Pantanal	2
Paranaíba	3
Ponta Porã	1
Três Lagoas	2

Adaptado do Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018.

4.4 A EXPERIÊNCIA DOS COORDENADORES DOS PROJETOS CULTURAIS COM OS EDITAIS

As entrevistas foram escolhidas como uma das ferramentas de informação com a intenção de analisar a experiência dos coordenadores dos projetos com os Editais.

Para compreender as diferentes percepções sobre o tema foram entrevistados 13 (treze) Professores e Técnicos da UFMS, que coordenaram um projeto de cultura aprovado nos editais analisados.

Os questionários em apêndice foram divididos em duas etapas. As perguntas 1, 2, 3 e 13 buscam investigar o fomento de cultura na UFMS e as perguntas 4 a 12 são específicas para avaliar o Edital.

Com a observação das estratégias e diretrizes estabelecidas pela UFMS para as ações de cultura, estabeleceu-se a importância de comprovar se há um alinhamento dos projetos executados com os objetivos institucionais.

Nesse sentido, a primeira pergunta busca comprovar se coordenadores de projeto possuem objetivos de cultura alinhados ao Edital e normas da UFMS, questionando-os sobre a importância de desenvolver projetos culturais no ambiente universitário.

Para os responsáveis pelas ações culturais no âmbito da UFMS os projetos no ambiente universitário promovem a circulação e difusão dos produtos culturais e artísticos como podemos observar nas falas dos respondentes:

Disseminar cultura geral e específica para a comunidade acadêmica, com a finalidade de promover e difundir o conhecimento e a vivência cultural. Dessa forma almeja-se a formação integral de um cidadão (Respondente A).

Proporcionar aos acadêmicos uma visão mais ampla do universo cultural, apresentando uma variedade de manifestações artísticas ligadas a distintas tradições, gêneros e estilos, ampliando o conhecimento dos acadêmicos em uma direção diferente daquela a que estão acostumados (em geral, oferecida dentro do contexto midiático) (Respondente I).

Portanto, ao levantar dados sobre a importância de desenvolver projetos culturais no ambiente universitário, observa-se que as respostas estão adequadas com o objeto do Edital 2 onde diz que os projetos de cultura deverão ser “pautados nos princípios da excelência artística, da articulação entre a tradição cultural clássica e as culturas locais, da inclusão socioeducativa e da articulação entre ensino, pesquisa e extensão”.

Bem como nas Normas Regulamentares das Ações de Cultura da UFMS no artigo 5º item VI, que diz: “a formação intelectual e artística de coordenadores e participantes de projetos e grupos estáveis aprovados pela Coordenadoria de Cultura em eventos culturais”.

As razões que motivaram os entrevistados a coordenar um projeto cultural na UFMS, objeto do questionamento na Pergunta 2, foram as mais variadas, mas sempre se pautando na ampliação do conhecimento. Essa visão corrobora com as Normas Regulamentares das Ações de Cultura da UFMS e dos autores como Gomes et al, 2009, Canedo 2009 e Eca 2010, que destacaram os benefícios de aliar as atividades culturais ao ensino buscando a interação de diversas linguagens e temas no ensino.

A Pergunta 3 tem como objetivo verificar quais instrumentos a CCE pode oferecer para incentivar os servidores a desenvolverem projetos culturais.

Entre as principais respostas observa-se:

Editais com recursos para materiais permanentes e consumo, além de bolsas para os acadêmicos participarem dos projetos. Além dos recursos, há necessidade de integração entre os diversos setores da Universidade para que possam participar de forma ativa das atividades (Respondente A).

Sem dúvida o apoio financeiro é uma das condições mais determinantes, seja para a concessão de bolsas a discentes, seja para a aquisição de materiais e contratação de serviços, mas pensamos que a questão seja mais ampla e acreditamos não haver resposta única, dada a heterogeneidade do corpo docente e técnico. O estímulo pode advir da própria interação e do reconhecimento público, mas pensamos que, institucionalmente, precisariam ser traçadas estratégias de valorização, tais como horários de trabalho diferenciados, pontuação na avaliação de desempenho, entre outras possibilidades (Respondente G).

Em relação à essa perspectiva, nos anos de 2017 e 2018 foram distribuídos R\$ 203.278,80 esse recurso foi aplicado em 40 projetos de cultura que foram desenvolvidos em 9 dos 10 campi da UFMS. Os entrevistados sugerem que Editais e distribuição de recursos se constituem boas políticas de fomento a cultura na UFMS.

No entanto, há necessidades específicas que não podem ser atendidas pelos editais. Um respondente apontou, por exemplo, que a UFMS não incentiva a dedicação do servidor a coordenarem atividades extras as suas atribuições básicas. Pedem que haja uma liberação oficial da carga horário para se dedicarem a estes projetos e reconhecimento da Administração da UFMS.

Indagados sobre quais meios de comunicação são considerados mais pertinentes para divulgação de inscrições para seleção de distribuição de recursos da UFMS visando a promoção de ações culturais (Pergunta 4), fica evidente a necessidade de uma estratégia de comunicação institucional.

Além da página oficial da instituição tem que se divulgar mais nas redes sociais, pois é onde há maior compartilhamento (Respondente C).

Acredito que pelo e-mail, site da universidade e pelas redes sociais, pois têm um amplo alcance. No entanto, também acredito que devem ser feitos cartazes para alcançar pessoas que não estão conectadas (Respondente H).

Portanto, fica evidente a necessidade de ampliar a divulgação dos lançamentos dos editais, através de um melhor planejamento de comunicação com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas (PMBOK, 2013), pois foi afirmado pelos entrevistados que foram poucos os meios de comunicação utilizados e podem ser ampliados com o uso das redes sociais já utilizadas pela UFMS para outros fins e também o uso dos e-mails institucionais da instituição.

A Pergunta 5 busca relacionar a influência dos prazos na elaboração e execução dos projetos culturais, já que a periodicidade pouco mudou nos Editais analisados, conforme se observa no Quadro 8:

Quadro 8 – Período de inscrição dos Editais 2017 e 2018

Etapa	Data Limite Edital 2017	Data Limite Edital 2018
Lançamento do Edital	13/06/2017	06/04/2018
Data Final da submissão da Proposta	5/07/2017	30/04/2018

Adaptado do Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018.

O modo como os entrevistados interpretam o instrumento condiciona suas opiniões sobre os problemas relativos aos prazos:

Na elaboração quanto antes for lançado edital melhor, pois há maior tempo para pensar no todo. Quanto a execução, a partir do momento que sabemos qual o prazo de vigência do edital, pode-se organizar a estratégia das ações e seus prazos (Respondente A).

Em geral os prazos são muito curtos e temos que lutar contra o tempo, levando em conta todos os compromissos. Porém, entendo que precisamos aproveitar as chances de captar recursos e bolsas que agreguem valor ao curso (Respondente D).

Os prazos de inscrições são realmente muito curtos, menos de um mês entre o lançamento do Edital e o final das inscrições. Destacando a complexidade da fase de elaboração do projeto no qual é necessário planejar aspectos integrais do projeto como escopo, tempo, qualidade, comunicações, recursos humanos, riscos, aquisições e gerenciamento das partes interessadas (PMI, 2005).

No entendimento de como os recursos recebidos auxiliam no desenvolvimento de seu projeto cultural (Pergunta 6), os respondentes destacam a importância da concessão de bolsas para os estudantes. Destaca-se a Tabela 8 que descreve que grande parte dos recursos disponíveis para execução dos projetos é destinado para o pagamento de bolsas acadêmicas.

Tabela 8 – Recursos para bolsas acadêmicas nos Editais 2017 e 2018.

Tipo de recurso	Edital 2017	Edital 2018
Recursos para Bolsas Acadêmicas	91 %	89%
Recursos para Material de Custeio	9%	11%

Adaptado do Edital UFMS/Proece nº 46, de 14 de setembro de 2017 e Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018.

Na Pergunta 7, questionados sobre a dificuldade para aplicar os recursos financeiros recebidos para execução do projeto, constatou-se a dificuldade em aplicar os recursos de custeio nos projetos. As falas dos entrevistados ilustram os principais problemas em relação à execução financeira:

Às vezes. Na burocracia da aquisição de materiais (permanente ou consumo) e de serviços (Respondente A).

Sim, falta de atas na instituição (Respondente F).

Tive dificuldades porque o item solicitado não constava em ata e não consegui três orçamentos do mesmo. Eram cavaletes de madeira (Respondente E).

Nota-se que não houve dificuldade no processo de seleção e pagamento de bolsas acadêmicas. Em relação ao processo de aquisição de material há queixas da burocracia em adquirir produtos que não constam em Atas de Registro de Preços da UFMS.

As atas de registro de preços são um recurso usado na contratação de bens e serviços, por meio de licitação na modalidade de concorrência ou pregão, em que as

empresas assumem o compromisso de fornecimento a preços e prazos registrados previamente. A contratação só é realizada quando melhor convier aos órgãos e às entidades que integram a ata segundo o Decreto nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013.

Anualmente a UFMS elabora e licita uma Ata de Registro de Preços para compra e contratação de vários bens e serviços inclusive uma específica para área de eventos.

As respostas à Pergunta 11 sugerem como a Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS poderia fornecer um apoio na melhor na execução dos projetos, também constata a dificuldade na aplicação de recursos de custeio e agilidade nos tramites:

Maior auxílio nos processos de compra (Respondente E).

Baseado na nossa experiência, acredito apenas que recursos para custeio de material de consumo chegue a todos os campi e seja distribuído equitativamente (Respondente H).

Atendendo o que foi solicitado no projeto, como exemplo o número de bolsistas e a agilidade nos demais requeridos (Respondente L).

Percebe-se que, essa dificuldade é peculiar da administração pública no Brasil pois as compras no setor público são regulamentadas pela lei nº 8.666/1993, assim o processo de compra pública é reconhecido pelos seus dispendiosos tramites burocráticos, o que acaba por comprometer a eficiência das compras (ALMEIDA; SANO, 2018).

A aprovação ou não aprovação pela Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS dos projetos culturais (Pergunta 9) está majoritariamente fundamentada na relevância dos projetos e por estarem alinhados com os objetivos do edital e da instituição.

A qualidade do meu projeto está assentada na coerência da justificativa, na nobreza dos objetivos, na clareza do cronograma e na bibliografia inédita para o câmpus, daí a aprovação do projeto pela Coordenadoria de Cultura da UFMS. (Respondente B)

Creio que para ser aprovado o projeto tem que ser objetivo de interesse e relevância acadêmica. (Respondente C)

Atendimento aos critérios exigidos no edital. (Respondente L)

Souza, Carneiro e Bandeira-de-Mello (2015), Kerzner (2005), Charvat, (2003) e o PMI (2008) evidenciam que o gerenciamento de projetos deve estar alinhado com as estratégias e objetivos organizacionais, incluindo processos organizacionais pelo qual uma organização avalia, seleciona, prioriza e aloca seus recursos.

Os Coordenadores de Projetos Culturais entrevistados avaliam sua relação com a Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS de maneira satisfatória, o que pode ser observado nas declarações abaixo:

Na minha experiência a relação é excelente, com total diálogo e acesso à gestão (Respondente A).

Muito boa, acesso direto e esclarecedor, sem burocracias (Respondente F).

A melhor possível visto que toda vez que precisei de apoio eles estavam prontos a me atender (Respondente J).

A pergunta 12 questionou qual melhor maneira de relatar as ações culturais realizadas nos projetos culturais e avaliar sua execução, observando-se que:

A melhor maneira de relatar as ações culturais é por meio de ampla divulgação nas mídias e redes sociais, de forma que a Coordenadoria de Cultura fique responsável pelo clipping de todas essas ações. Para avaliação, seria importante a presença de algum membro da coordenadoria no dia da ação, colhendo depoimentos do público e testemunhando o ocorrido (Respondente B).

A ilustração é determinante: registros fotográficos e pequenas filmagens. Não há como avaliar a execução de uma ação cultural somente com papel escrito. Outra possibilidade seria que a própria Coordenadoria orientasse e acompanhasse a execução, desde a divulgação interna, apoio e registro audiovisual, bem como coleta de avaliações a partir da percepção dos públicos alcançados (Respondente G).

Avaliar a execução da ação cultural pressupõe uma interação entre os agentes envolvidos para que possa trazer benefícios a todos. Para reforçar e potencializar os resultados as ações devem ser registradas ao longo de toda sua execução. Segundo o PMBOK (2005) controlar a qualidade é um o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho validar a conformidade dos resultados do projeto com os requisitos necessários à aceitação final especificados pelas principais partes interessada.

4.5 PROPOSTAS PARA A MELHORIA DOS FUTUROS EDITAIS DE FOMENTO À CULTURA NA UFMS

Após apresentação das análises dos Editais 2017 e 2018 é possível propor algumas sugestões para o aperfeiçoamento de possíveis próximos editais.

Foi apurado por meio das entrevistas com os coordenadores de projetos culturais a necessidade de ampliar a divulgação dos lançamentos dos editais, além dos meios institucionais já utilizados. Nas entrevistas foi sugerido intensificar o uso das mídias sociais da UFMS e e-mails, segundo Safko e Brake (2009) o uso das redes sociais pelas instituições é prática cada vez mais eficiente de aproximar de seus públicos e propagar informações.

Na análise dos editais de acordos com as áreas de conhecimento do PMBOK ficou evidenciado a ausência do planejamento de comunicação nos formulários, segundo o PMBOK (2013), “planejar o gerenciamento das comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas, e nos ativos organizacionais disponíveis”, para isso pode ser colocado no formulário uma planilha como apresentada no Quadro 9 para os proponentes indicarem os meios de comunicação que serão usados, a quantidade e aonde serão vinculados e o público que esperam atingir.

Quadro 9 – Exemplo de plano de comunicação.

Plano de comunicação do projeto			
Peça de Divulgação	Dimensões/Especificações	Quantidade	Local de Divulgação
Exemplo: cartaz, redes sociais, spot, etc.	Indicar tamanho, duração e características da peça	Número de impressões, postagens ou inserções	Universidade X, redes social Y.

Adaptado do Formulário do Fundo de Investimentos Culturais de Mato Grosso do Sul 2016.

Foi constatado uma dificuldade dos coordenadores de projetos culturais em aplicar os recursos de custeio disponíveis nos projetos aprovados. O principal benefício do gerenciamento de aquisições segundo o PMBOK (2013, p. 309) “é a definição de aquisição ou não de suporte externo e, se for o caso, do que adquirir, de como fazer a aquisição, da quantidade necessária e de quando efetuar a aquisição”, assim pode ser inserido no formulário no campo de plano de aquisição do projeto, como descrito no Quadro 10, a forma de contratação ou compra, informando se o material ou serviço previsto está contido em alguma Ata da Universidade ou será necessário iniciar um processo de contratação novo.

Ainda é importante divulgar didaticamente como dever ser executado um processo administrativo de compra e contratação de serviços para diminuir a dificuldade dos coordenadores culturais em executar este recurso.

Quadro 10 – Exemplo de plano de aquisição.

Plano de aquisição do projeto					
Descrição do item	Quantidade	Unidade de medida	Valor unitário	Valor total	Forma de contratação
Exemplo: Locação de som	2	Diária	R\$ 100,00	R\$ 200,00	Serviço previsto no item X da Ata Y

Adaptado do Formulário do Fundo de Investimentos Culturais de Mato Grosso do Sul 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa aqui apresentada foi analisar o uso de editais como ferramenta para o fomento de atividades culturais em uma universidade pública, elegeu-se como locus de observação a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e como recorte temporal os anos de 2017 e 2018 nos quais foram lançados editais para financiar atividades culturais realizadas naquela Universidade.

Foram analisados o conteúdo, os resultados e a experiências dos coordenadores de projetos culturais do Edital UFMS/Proece nº 19, de 13 de junho de 2017 e do Edital Proece nº 16, de 6 de abril de 2018. Para a análise do conteúdo dos editais foi utilizado como parâmetro as áreas de conhecimento do PMBOK.

Ao examinar os resultados dos editais foi verificado a quantidade de projetos aprovados, a aplicação dos recursos previstos nos projetos e a distribuição dos projetos aprovados nos campi da UFMS.

Foi observado também a experiência dos coordenadores dos projetos culturais aprovados com editais publicados, com o intuito de verificar suas opiniões sobre os editais, sobre o fomento de cultura na UFMS e as práticas em gerenciar os projetos aprovados.

Percebeu-se, assim, os editais como um instrumento útil na gestão cultural para o fomento do desenvolvimento dos projetos culturais na UFMS que promoveu a descentralização das ações culturais com a execução de 41 projetos presentes em 9 dos 10 campi da Universidade.

A execução destes projetos promoveu a difusão de trabalhos artísticos de variadas áreas como as de: literatura, cinema, artes plásticas, artes cênicas, música popular e música clássica, concluindo então que os editais favoreceram a pluralidade de manifestações culturais tão necessárias à difusão da cultura.

O uso dos editais também foi percebido como uma forma de descentralizar e democratizar a utilização dos recursos da UFMS na área cultural pois a Proece deixou de monopolizar a formulação dos projetos culturais na Universidade oportunizando a comunidade dos seus campi, que possuem a vivência e experiência local propor ações e realiza-las.

Porém, como se trata de uma prática recente na UFMS os editais destinados ao fomento das ações culturais ainda precisam de ajustes, apesar da evidente evolução do Edital 2017 para o Edital 2018.

Destaca-se que nos resultados dos editais não foram aplicados todos recursos previstos devidos suas políticas de limites orçamentários por projetos e no Edital 2018 também limitando também os recursos por faixas de projetos.

Ambos os editais ainda apresentem limitações especialmente no que concerne à sua aplicação de acordo com as áreas de conhecimento do PMBOK. Apresentando falhas em seu planejamento do tempo do projeto, impondo curto prazo de inscrição dos projetos, ato que impacta na qualidade do planejamento dos projetos e, conseqüentemente, em sua execução.

Foi constatado a ausência nos formulários de inscrição meios para o planejamento de comunicação e planejamento de aquisições dos projetos, sendo que a aplicação dos recursos de custeio foi percebida como grande dificuldade dos coordenadores dos projetos.

Contudo, a utilização de editais foi vista pelos coordenadores dos projetos culturais através das entrevistas como uma boa prática de incentivo aos professores e técnicos da UFMS de desenvolverem ações culturais na UFMS.

Então diante dos efeitos do uso dos editais como o fortalecimento de políticas públicas culturais de fomento, difusão, acessibilidade aos bens culturais e democratização e descentralização das aplicações dos recursos, em conclusão, é possível afirmar que a utilização deste instrumento deve ser difundido e ampliado para a prática de atividades culturais em universidades públicas.

E que, a partir da identificação dos principais problemas enfrentados, é possível construir com informações mais amplas e detalhadas, estratégias e diretrizes mais eficazes para fomentar as atividades culturais da UFMS mediante a utilização de editais para a seleção de projetos.

Isso, no entanto, sem generalizar ou desfazer dos demais instrumentos para implementação das políticas culturais. Para estudos futuros, seria interessante construir informações mais amplas de todo o conjunto de distintos instrumentos que influenciam o setor cultural no âmbito das universidades.

Sugere-se para estudos futuros analisar se os projetos aprovados estão sendo executados com êxito. Sugere-se também a comparabilidade dos resultados alcançados nesta Instituição com outras Instituições Federais de Ensino Superior.

A ampliação de um quadro mais amplo de perspectivas pode levar a uma compreensão mais refinada para o avanço do debate sobre o fomento de atividades culturais nas universidades públicas.

REFERÊNCIAS

ABIB, P. R. J. Cultura popular, educação e lazer: uma abordagem sobre a capoeira e o samba. **Práxis Educativa (Brasil)**, v. 1, n. 1, 2006.

AGUILETA, L. de. **Cultura e cidade: manual de política cultural municipal**. Edições Trea, Gijón, 2000.

ALMEIDA, A. A. M. de; SANO, H. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018.

ALMEIDA, N. O. **Gerenciamento de portfólio**: Alinhando o gerenciamento de projetos à estratégia da empresa e definindo sucesso e métricas em projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

ANSELMO, J. L.; MAXIMIANO, A. C. A. Administração estratégica em organizações orientadas para projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 2, p. 3, 2011.

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBALHO, Alexandre. **Textos nômades**: política, cultura e mídia. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2008.

_____. **Políticas culturais no Brasil**: primórdios (1500-1930). Trabalho apresentado no V Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Salvador: UFBA, 2009.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

BELLONI, M. L. O lazer espetacularizado: cultura do narcisismo e indústria cultural. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 17, jan. 2001.

BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 3, n. 3, p. 58-87, 2012.

BOTELHO, I. A política cultural e o plano das ideias. In: BARBALHO, Alexandre; RUBIM, Albino (Org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007.

_____. Dimensões da cultura e políticas públicas. **São Paulo Perspec**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 73-83, Apr. 2001 .

BRASIL, Decreto Federal nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013.

BRASIL, Constituição da república federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CALABRE, L. **Políticas culturais: diálogo indispensável**. Edições Casa de Rui Barbosa, 2005.

_____. Desafio à construção de políticas culturais: balanço da gestão Gilberto Gil. **Proa**. Campinas, vol 1, n. 1, 2009.

CALAME, C. Interpretación y traducción de las culturas: Las categorías del pensamiento y discurso antropológicos. **Synthesis (La Plata)**, La Plata, v. 20, p. 95-127, dic. 2013 .

CANEDO, Daniele. Cultura é o quê?. Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. **Publicado no V Enecult. Encontro de estudos multidisciplinares em cultura**, v. 27, 2009.

CANELAS RUBIM, A. A. Políticas culturais e novos desafios. **Matrizes**, v. 2, n. 2, 2009.

CARMO, C. M. V. do. **Instrumentos e políticas públicas de cultura: o caso dos editais do Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal no período de 2011 a 2014**. 2016.

CHAUÍ, M. Cultura política e política cultural. **Estudos avançados**, v. 9, n. 23, p. 71-84, 1995.

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário**, São Paulo, Fapesp, 1997.

COSTA MELO, A. et al. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 2, 2012.

CUNHA, E. L. A emergência da cultura e da crítica cultural. **Cadernos de Estudos Culturais**, v. 1, p. 73-82, 2009.

CUNHA, P. F. da; GRANERO, A. E. Marketing cultural: modalidades e estratégias de comunicação institucional. REC – **Revista Eletrônica de Comunicação** - Uni-FACEF 2008 – Edição 06 – Jul/Dez 2008.

CUNHA, M. H. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.

CUNHA FILHO, F. H. **Direitos culturais como direitos fundamentais no ordenamento jurídico brasileiro**. Brasília: Brasília Jurídica, 2000.

DALLARI, A. A. **Aspectos jurídicos da licitação**. Saraiva, 1992.

DA SILVA, T. F. L.; MELHADO, S. B. Diretrizes para a gestão de projetos industriais. **Gestão & Tecnologia de Projetos**, v. 9, n. 2, p. 37-52, 2014.

DE DIRETRIZES, Lei. Bases da educação Nacional. 1996.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOS SANTOS, E. C.; DOURADO, D. P. A Utilização da teoria Social do Discurso de Fairclough nos estudos organizacionais. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 1, 2014.

DUMAZEDIER, J. O. **Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales**, v. 7, p. 402-407, 1975.

DURAND, J. C. G. Profissionalizar a administração da cultura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 2, p. 6-11, 1996.

_____. Cultura como objeto de política pública. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 66-72, 2001.

ECA, T. T. P. de. Educação através da arte para um futuro sustentável. Cad. **CEDES**, Campinas, v. 30, n. 80, p. 13-25, Apr. 2010 .

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FERNANDES, A. Cidade Contemporânea e Cultura: Termos de um impasse. In: RUBIM, Antônio e ROCHA, Renata. (Orgs.). **Políticas Culturais para as cidades**. Salvador: EDUFBA, 2010.

FERREIRA, A. A.; PEREIRA, M. I.; REIS, A. C. F. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. Cengage Learning Editores, 2006.

FRANCO JÚNIOR, H. O meu teu, o teu, o nosso: reflexões sobre cultura popular. **Revista USP**, São Paulo, v. 11, p. 18-25, 1991. Disponível em: Acesso: 12 de fev. de 2015.

FREITAS, L O. Políticas públicas, descentralização e participação popular. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 113-122, jun. 2015.

GEERTZ, C. Thick description: Toward an interpretive theory of culture. In: **The Cultural Geography Reader**. Routledge, 2008. p. 41-51

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^a. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES M. P. et al. Diálogos entre a arte e a educação: uma experiência no ensino da disciplina de administração em saúde. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 18, n. 3, 2009.

IANNI, O. **A ideia de Brasil moderno**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. TupyKurumin, 2006.

HANNERZ, U. **Cultural complexity: Studies in the social organization of meaning**. Columbia University Press, 1992.

HANSON, D. Gestão e Cultura: Um panorama dos argumentos pró e contra. In: **III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2006.

KEESING, Roger M. Theories of culture. **Annual review of anthropology**, v. 3, n. 1, p. 73-97, 1974.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos - As Melhores Práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

KOSUTH, J. **A arte depois da filosofia**. IN: Ferreira, Glória, 1975.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. Culture: A critical review of concepts and definitions. **Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University**, 1952.

KUGELMAS, E.; SOLA, L. Recentralização/Descentralização: dinâmica do regime federativo no Brasil dos anos 90. **Tempo social**, v. 11, n. 2, p. 63-81, 1999.

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 13. ed. Rio de. Janeiro: Paz e Terra, 1986.

LASCOUMES, P; LE GALÈS, P. A ação pública abordada pelos seus instrumentos. **Revista Pós ciências sociais**, v. 9, n. 18, 2012.

LEAL, A. F; LEAL, E. A. Políticas públicas, culturas populares e patrimônio cultural imaterial: meios e alternativas. **Raega - O Espaço Geográfico em Análise**, v. 26, dez. 2012.

LIMA, L. P. B. et al. Da compra de produtos e serviços culturais ao direito de produzir cultura: análise de um paradigma emergente. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, v. 56, n. 2, p. 351-382, 2013.

LIMA, M. T. de A.; DE OLIVEIRA, E. C. B.; ALENCAR, L. H. Modelo de apoio à decisão para priorização de projetos em uma empresa de saneamento. **Production**, v. 24, n. 2, p. 351-363, 2014.

LUIZ, J. V. R.; SOUZA, F. B. de; LUIZ, O. R. PMBOK® and Critical Chain practices: antagonisms and opportunities for complementation. **Gestão & Produção**, n. AHEAD, p. 0-0, 2017.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, p. 149-171, 2012.

MARCELINO, N. C. Lúdico e lazer. In: MARCELINO, N. C. (Org.). **Lúdico, educação e educação física**. 2. ed. Ijuí: Uniu, 2003. p. 1-14.

MAZZOTTA, M. J. da S.; D'ANTINO, M. E. F. Social Inclusion of People with Disabilities and Special Needs: culture, education and leisure. **Saúde e Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 377-389, 2011.

MELHADO, S. B. et al. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: Tula Melo Editora, 2005.

MÉSZÁROS, I. Marxismo e direitos humanos. **Ensaio**, p. 203-217, 1993.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MIRANDA, H. S. **Licitações e contratos administrativos**. Brasília: Senado Federal, 2004

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Bookman, 2001.

MOTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.53, n.1, jan/fev. 2013 n 082-090.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

MUYLAERT, R. As funções da televisão educativa. **Comunicação & Educação. São Paulo, Moderna, Ano I**, n. 2, p. 76-87, 1995.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; SOUZA LEÃO, A. L. M.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, Silvia. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PERES, F. de F. et al. Lazer, esporte e cultura na agenda local: a experiência de promoção da saúde em Manguinhos. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 757-769, Set. 2005.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica**. São Paulo: Juruá, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). Government extension to the PMBOK® guide third edition. Newtown Square, PA: PMI, 2006.

PMI. Project Management Institute. The standard for portfolio management. 3. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2013. Disponível em: <https://brasil.pmi.org/>> Acesso em 18 out. 2017.

PMI. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute, 4th ed., Newton Square, PA, 2008.

PROENÇA, G. **História da Arte**. São Paulo: Ática, 2007

QUADROS, A. S.; DE CARVALHO, H. G. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, p. 52-60, 2012.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 28-41, 2002.

RUBIM, A. A. C. Políticas culturais entre o possível e o impossível. **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, p. 139-157, 2007.

SACHS, I. Desenvolvimento e cultura. Desenvolvimento da cultura. Cultura do desenvolvimento. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 151-165, 2005.

SANTIAGO, S. **A gestão cultural como instrumento de desenvolvimento em Guaramiranga, Ceará**. V ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 27 a 29 de maio de 2009.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

SANTOS, R. de C. **Plano plurianual e orçamento público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC. [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SARAIVA, E. Que financiamento para que cultura? O apoio do setor público à atividade cultural. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 1, p. 89-119, 1999.

SAHLINS, M. O "pessimismo sentimental" e a experiência etnográfica: por que a cultura não é um "objeto" em via de extinção (parte II). **Mana**, v. 3, n. 2, p. 103-150, 1997.

SAFKO, L.; BRAKE, D. **The social media bible**. Hoboken, NJ: Wiley, 2009.

SCHEIN, E. C. et al. **Strategic Pragmatism: The Culture of Singapore's Economics Development Board**. MIT Press Books, v. 1, 1996.

SILVA, F. A. **Política Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise**. 2007.

SILVA, F. A.; LABREA, V. V. Organizadora. Linhas gerais de um planejamento participativo para o programa Cultura Viva. 2014.

SOBEL, M. E. Lifestyle expenditures in contemporary America: Relations between stratification and culture. **American Behavioral Scientist**, v. 26, n. 4, p. 521-533, 1983.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

SOUZA, P. B.; CARNEIRO, J.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. Estudo sobre as Dimensões Conceituais da Gestão de Portfólio de Projetos. **Brazilian Business Review**, p. 125, 2015.

SOUZA, T. F. de, GOMES, C. F. S. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, Número Especial, p. 5-26, out. 2015.

SOVIK, L. Os projetos culturais e seu significado social. **Galáxia**, n. 27, 2014.

SPUDEIT, D.; FERENHOF, H. A. A aplicação do pmbok® na gestão de projetos em unidades de informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 12, n. 2, 2017.

THIRY-CHERQUES, H. R. De falácias e de cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 4, p. 7, 2001.

THOMAZ, O. R. A antropologia e o mundo contemporâneo: cultura e diversidade. In: SILVA, Aracy L.; GRUPIONE, Luiz Donizeti B. (Org). **A temática indígena na escola: novos subsídios para professores de 1º e 2º graus**. Brasília: MEC/Mari/Unesco, 2004.

TYLOR, E. B. A ciência da cultura. In: Castro, Celso (Org.) **Evolucismo cultural: Textos de Morgan, Tylor e Frazer**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

VALE, A. B. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VANNUCCHI, A. **Cultura Brasileira: o que é, como se faz.** 4 Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VEIGA-NETO, A. Culture, cultures and education. **Revista Brasileira de Educação**, n. 23, p. 5-15, 2003.

WOSNIAK, F. L.; REZENDE, D. A. Gestão de estratégias: uma proposta de modelo para os governos locais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 795-816, jun.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

Modelo de correspondência eletrônica enviada aos possíveis entrevistados.

Prezado(a) (nome do entrevistado ou entrevistada),

Olá, me chamo Eduardo Silva Escrivano, sou aluno do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e estou pesquisando a relação entre a Coordenadoria de Cultura e Esporte (CCE) da UFMS e os coordenadores de projetos culturais na UFMS a partir dos editais de Fomento a Projetos Culturais publicados em 2017 e 2018.

Para isso, estou analisando o conteúdo dos editais, legislações, documentos e dados divulgados pela CCE/UFMS e realizando entrevistas com coordenadores e proponentes de projetos de cultura em 2017 e 2018. As informações fornecidas são para uso exclusivo, publicadas apenas para fins de pesquisa, não será publicada a identidade do entrevistado.

APÊNDICE B

Modelo de questionário aplicado aos coordenadores de projetos culturais na UFMS

1. Qual a importância de desenvolver projetos culturais no ambiente universitário?
2. Quais as razões que motivaram você a coordenar um projeto cultural na UFMS?
3. Qual a melhor maneira da UFMS incentivar os professores e técnicos a desenvolverem projetos culturais?
4. Quais os meios de comunicação você considera mais pertinentes para divulgação de inscrições para seleção de distribuição de recursos da UFMS para a promoção de ações culturais? Porque?
5. Como os prazos estabelecidos no Edital influenciam a elaboração e execução de seu projeto cultural?
6. Como os recursos recebidos auxiliam no desenvolvimento de seu projeto cultural?
7. Você encontra alguma dificuldade para aplicar os recursos financeiros recebidos para execução do projeto? Qual?
8. Quais os aspectos positivos e negativos do formulário de inscrição dos editais de Cultura da UFMS?
9. A que fatores você atribui ao fato de ser aprovado ou não aprovado pela seleção de projetos culturais realizada pela Coordenadoria de Cultura e Esporte/Proece?
10. Como você poderia descrever a relação com a Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS a partir de sua experiência como Coordenador de projetos Culturais?
11. Como a da Coordenadoria de Cultura e Esporte da UFMS poderia fornecer um apoio na melhor na execução dos projetos?
12. Qual melhor maneira de relatar as ações culturais realizadas nos projetos culturais e avaliar sua execução?
13. Qual a distinção entre Arte e Cultura e essa distinção poderia influenciar os Editais e a atuação da Coordenadoria de Cultura e Esporte/Proece?