



Gestão & Gerenciamento

GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*MANAGEMENT OF CULTURAL PROJECTS IN FEDERAL HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS IN THE LIGHT OF STRATEGIC PLANNING*

Pricila Vieira Magalhães Souza

Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

pri.vmagalhaes@gmail.com

Luiz Henrique Costa Oscar

Mestrado em Engenharia Urbana; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

lhcosta@poli.ufri.br

Resumo

Durante a pandemia de COVID-19, as Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, além das atividades de ensino, pesquisa e extensão, produziram e disponibilizaram, gratuitamente, produtos culturais à população, como espetáculos, exposições e festivais, ampliando, assim, sua audiência. Com o fim deste período, inicia-se um novo desafio: como dar continuidade a essas ações em um contexto de trabalho híbrido e de agravamento das condições orçamentárias das IFES? Como tornar os projetos culturais universitários sustentáveis a longo prazo? Essas questões são norteadoras deste artigo, que busca analisar os desafios na gestão de projetos culturais das IFES, trazendo como referência a etapa de planejamento estratégico, uma ferramenta fundamental para que organizações alcancem seus objetivos e sejam sustentáveis a longo prazo. A metodologia consistiu em realizar um estudo de caso qualitativo do evento Festival do Conhecimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro, com a aplicação da matriz SWOT (ou FOFA, em português). Os dados resultantes do cruzamento dos quatro cenários propostos pela matriz apontaram que, para a continuidade do projeto, é urgente ampliar suas fontes de financiamento, estabelecendo um maior diálogo com a iniciativa privada e o terceiro setor, expandir a rede de parceiros estratégicos e potencializar o capital humano da instituição.

Palavras-chaves: Gestão de projetos culturais; planejamento estratégico; gestão pública.

Abstract

During the COVID-19 pandemic, Federal Higher Education Institutions in Brazil, in addition to teaching, research and extension activities, produced and made cultural products available to the population free of charge, such as shows, exhibitions and festivals, thus expanding their audience. With the end of this period comes a new challenge: how to continue these actions in a context of hybrid work and worsening budgetary conditions at the IFES? How can university cultural projects be sustainable in the long term? These questions are the guiding principles of this article, which seeks to analyse the challenges of managing cultural projects in higher education institutions, with reference to the strategic planning stage, a fundamental tool for organizations to achieve their objectives and be sustainable in the long term. The methodology consisted of conducting a qualitative case study of the Knowledge Festival event at the Federal University of Rio de Janeiro, using the SWOT analyses. The data resulting from crossing the four scenarios proposed by the SWOT analyses showed that, in order for the project to continue, there is an urgent need to expand its sources of funding, establishing greater dialogue with the private sector and the third sector, to expand the network of strategic partners and boosting the institution's human capital.

Keywords: Cultural project management; strategic planning; public management.

1 Introdução

A pandemia de COVID-19 impulsionou uma nova dinâmica na gestão da produção cultural pública e privada. Em 2020, com a decretação de isolamento pelas autoridades sanitárias ao redor do mundo, ao mesmo tempo em que atrações culturais presenciais foram suspensas, em contrapartida era possível assistir, a apenas um clique em computadores e celulares, a peças teatrais, apresentações musicais, exposições artísticas, festivais, dentre outros.

Para que estes produtos fossem entregues, gestores culturais tiveram de adaptar os processos dos ciclos de vida dos projetos – iniciação, planejamento, execução,

monitoramento/controle e encerramento (PMI, 2007) para a entrega de um produto a ser usufruído pelos seus consumidores em formato virtual.

Esta adaptação atingiu a produção cultural privada e pública. Porém, especificamente quanto às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), para além dos processos de adaptação, essas organizações já enfrentavam, antes da pandemia, um grave contexto de insuficiência de recursos financeiros, humanos e materiais para a continuidade de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, princípio indissociável no qual as universidades públicas brasileiras se estruturam (BRASIL, 1988). Ainda assim, produtos culturais produzidos pelas IFES foram disponibilizados gratuitamente à população, reafirmando o compromisso social das universidades junto à sociedade.

Com a retomada das atividades presenciais, os gestores culturais se deparam com a nova realidade das IFES, em que o formato híbrido de trabalho passa a fazer parte da cultura organizacional das instituições. Soma-se a esse panorama o agravamento das condições orçamentárias. Desta forma, para viabilizar a realização dos projetos, o planejamento estratégico ganha destaque, principalmente devido à análise dos ambientes interno e externo nos quais o projeto está inserido, os quais serão os pontos norteadores para tomada de decisão.

Portanto, o objetivo principal deste artigo é analisar os desafios na gestão de projetos culturais universitários, tendo como objeto de estudo a etapa de planejamento estratégico do Festival do Conhecimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - um projeto que nasceu em 2020 e que configura como um dos principais eventos da instituição.

Em 2024, pela primeira vez, o Festival foi realizado em formato híbrido, ou seja, mesclou-se a tradição das atividades virtuais com uma programação presencial. Expandiu-se o formato, porém com limitações no orçamento, uma equipe de pessoal desmembrada pelo trabalho remoto e um cronograma muito reduzido devido à greve dos técnicos administrativos em educação, que durou de março a julho de 2024.

A escolha por este tema e por este projeto justifica-se pelo fato de que o Festival do Conhecimento se consolidou ao longo dos anos como uma das principais ações institucionais da UFRJ, mesmo com as diversas dificuldades financeiras pelas quais a instituição vem atravessando. O projeto tem uma grande capilaridade ao congregar, em uma única ação, inúmeros alunos, técnicos e docentes da UFRJ que contribuem, de forma voluntária, com a proposição de atividades para a programação do evento. Ademais, o Festival possui uma expressiva participação externa, com cientistas, políticos e intelectuais renomados de diversas áreas do conhecimento.

A metodologia desta pesquisa fundamenta-se em um estudo descritivo de caráter qualitativo, com o uso da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), utilizando-se como base os resultados da análise *SWOT* (ou *FOFA* - em português) aplicada ao projeto Festival do Conhecimento da UFRJ. Esta análise foi realizada com os dados presentes nos relatórios das quatro edições do evento – documentos armazenados no banco de dados da Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ - e na experiência da autora deste artigo, coordenadora do projeto desde 2021.

Com o cruzamento dos 04 cenários gerados por esta ferramenta, busca-se sugerir alternativas que subsidiem as futuras tomadas de decisão, contribuindo, assim, para a

continuidade do projeto e, conseqüentemente, o fortalecimento da imagem institucional da UFRJ, uma das mais antigas universidades públicas do país. Além disso, espera-se que este modelo possa ser aplicado na gestão de projetos culturais em outras IFES pelo Brasil, visto a conjuntura institucional e financeira semelhantes.

2 Revisão Bibliográfica

De forma a subsidiar a análise do objeto de estudo deste trabalho, nesta seção serão discutidas definições, características e a importância do planejamento estratégico para as IFES e a execução de projetos culturais, assim como a relevância da análise *SWOT* para o planejamento, execução e monitoramento de projetos.

2.1 Planejamento Estratégico: definições e características

Como ponto de partida, Chiavenato e Sapiro (2003) definem planejamento estratégico como “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p.39). Ainda, segundo os autores, esse processo relaciona-se aos objetivos de médio a longo prazo da organização e alertam para o fato de que sua aplicação isolada não é suficiente – o planejamento estratégico necessita estar integrado e articulado aos planos táticos e operacionais da empresa.

Para Giacobbo (1997), o planejamento estratégico é um conjunto de técnicas e procedimentos que trazem coerência no momento de tomada de decisões. Além das informações geradas, este processo tem a capacidade de interpretar a realidade e orientar temporal e globalmente, gerando, portanto, alternativas que se desdobrarão em escolhas mais realistas.

Esse processo tem um caráter dinâmico, participativo, sistêmico e contínuo (REZENDE, 2008). Oliveira (2007) afirma que o planejamento estratégico confere sustentação metodológica à organização, indicando, de forma clara e direta, qual a melhor direção a seguir, o que deve ser feito e como desempenhar suas funções de uma maneira mais inovadora e diferenciada. A execução das estratégias resultantes deste processo, articuladas às políticas da instituição, geram impactos internos e externos, alcançando, por conseguinte, a sociedade (REZENDE, 2008).

Destaca-se o aspecto de que a elaboração do planejamento estratégico deve estar alinhada aos princípios institucionais de missão, visão e valores da instituição. Missão está relacionada ao papel que a organização representa na sociedade, sendo, portanto, sua razão de ser. Visão aponta para o que a instituição deseja ser no futuro. Por último, os valores são os princípios, as crenças e as questões éticas que orientam a realização das atividades desempenhadas e sustentam as tomadas de decisão (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 2007).

A análise dos ambientes interno e externo às instituições é um fato essencial à elaboração deste processo. Um estudo detalhado destes dois contextos possibilita perceber forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (externas à organização). Henry Mintzberg (2007) afirma que esses contextos devem ser analisados pela ótica de que

“as oportunidades externas devem ser exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas, contornadas” (MINTZBERG, 2007, p.44).

Flexibilidade é um outro aspecto a ser praticado na implementação do planejamento estratégico. O ambiente externo à organização está sob constante mudança devido ao processo de globalização e a competitividade (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003), portanto é importante que as estratégias e metas sejam revistas periodicamente.

Por último, os processos de avaliação e controle também integram o planejamento estratégico. Desta forma, é possível avaliar se objetivos e metas estão sendo atingidas conforme os parâmetros determinados. Segundo Rezende (2008), o controle é realizar algo da maneira como foi planejado. Caso contrário, mudanças deverão ser implementadas ao longo do caminho.

a) Planejamento Estratégico nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil

Em continuidade à discussão iniciada anteriormente sobre definições e características do planejamento estratégico, nesta seção será discutida a sua aplicação na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (IFES).

As universidades brasileiras possuem, garantida por lei, a autonomia didático científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988). Porém, apesar desta autonomia, essas instituições estão sujeitas a outros elementos característicos do setor público, conforme afirma Santos *et al.* (2009), como a falta de recursos, o lento processo de decisão, as leis e normas oriundas dos poderes centrais. Soma-se a este contexto a cobrança da própria sociedade por mais eficiência, eficácia e efetividade das instituições públicas (GIACOBBO, 1997).

Portanto, para prestarem um melhor serviço ao cidadão, algumas ferramentas de gestão começaram a ser aplicadas por gestores das IFES e suas equipes, incluindo o planejamento estratégico, o qual pode contribuir para um melhor desempenho e sustentabilidade das atividades administrativas e acadêmicas, envolvendo, neste caso, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico das IFES, é fundamental que sejam incluídos neste processo outros segmentos da comunidade acadêmica, como alunos técnicos e docentes, e de tal modo a sociedade, não se restringindo apenas à administração superior da instituição (FORPLAD, 1995). Além disso, é importante que os planos estratégicos das IFES dialoguem com as demandas regionais e nacionais, contribuindo, assim, para o desenvolvimento socioeconômico.

b) Planejamento Estratégico na gestão de projetos culturais

Existe uma singularidade na concepção e realização de projetos culturais: a materialidade e imaterialidade dos bens culturais que constituem o patrimônio cultural de um povo. A Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, no seu artigo 216, enumera as diferentes formas de manifestação da cultura, citando como exemplo as diversas maneiras de expressão, as formas de criar, fazer e viver, as criações artísticas, tecnológicas e científicas, dentre outras (BRASIL, 1988).

Com esta dinamicidade cultural, ao aplicar o planejamento estratégico em suas ações, gestores e suas equipes, além de se aprofundarem no conhecimento sobre os

ambientes interno e externo nos quais o projeto está inserido, são capazes de visualizar os benefícios culturais gerados a longo prazo. Além disso, o monitoramento e a avaliação do planejamento estratégico têm um papel fundamental nos processos de tomada de decisão, impactando o futuro do projeto e da organização ao qual está vinculado.

Neste sentido, o planejamento estratégico nos projetos culturais, além de auxiliar no diagnóstico do ambiente, a construção da missão, da visão, dos objetivos e estabelecer as ações a serem seguidas, contribui, segundo Cunha (2019), para o desenho de um quadro de parcerias, as quais poderão proporcionar uma maior sustentabilidade das ações. A autora acrescenta ainda que dominar o desenvolvimento do planejamento estratégico até o desenho de projetos são duas habilidades que devem estar presentes no dia a dia de um gestor cultural que busca ter uma atuação profissional diferenciada.

2.2 Matriz SWOT (ou FOFA): ambientes, diagnóstico e tomada de decisões

Criada na década de 1960, é uma ferramenta de diagnóstico que auxilia na elaboração da estratégia empresarial (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). A matriz *SWOT* - acrônimo em inglês para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – tem por objetivo principal a análise dos ambientes internos e externos à organização, em uma espécie de autoconhecimento que, segundo Cunha (2019), conscientiza sobre as mudanças que devem ser feitas e estimula a busca por inovações.

O PMI (2017) orienta iniciar a matriz com a análise do ambiente interno, buscando forças e fraquezas da organização, com foco no projeto, na organização ou na área do negócio em geral. Em sequência, o ambiente externo deve ser examinado, com a identificação das oportunidades e as ameaças. Após esse levantamento, é importante analisar como que as forças podem compensar as ameaças e averiguar de que maneira as fraquezas podem impedir as oportunidades. Cada item da matriz *SWOT* deve ser analisado e preenchido seguindo alguns parâmetros, como sintetizado no quadro 1:

Quadro 01 – Fatores a serem observados na elaboração da análise *SWOT*

Ambiente Interno	
Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Vantagens internas da empresa em relação às concorrentes, como capital humano, habilidades e outros recursos internos.	Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes, que podem comprometer o sucesso e precisam ser superadas, como métodos obsoletos, recursos tecnológicos inadequados, financiamento restrito.
Ambiente Externo	
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Aspectos positivos que envolvem a empresa com potencial de vantagem competitiva no ambiente social, político e econômico.	Aspectos negativos que envolvem a empresa com potencial de comprometer a sua competitividade no ambiente social, político e econômico.

Fontes: Cunha (2019) e Sertek, Guindani e Martins (2007)

Ressalta-se que a análise *SWOT* é uma ferramenta que deve estar sob constante controle e monitoramento, sendo atualizada de acordo com novos cenários que possam surgir e venham a impactar o projeto e a organização, direta ou indiretamente, buscando assim maximizar seu potencial ou diminuir o impacto negativo.

3 Metodologia

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa, de analisar, à luz do planejamento estratégico, os desafios na gestão de projetos culturais nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, três etapas foram percorridas: levantamento de dados do projeto na base de dados da Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ, desenvolvimento da matriz SWOT do Festival do Conhecimento e, por último, o cruzamento dos ambientes gerados pela matriz, com a indicação de ações que venham a possibilitar a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso com análise de dados de natureza qualitativa. Richardson (2012) afirma que:

Este tipo de análise tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2012, p.80).

O enquadramento desta pesquisa como de caráter qualitativo justifica-se pela singularidade do objeto de estudo deste trabalho: o evento Festival do Conhecimento da UFRJ.

3.1 Festival do Conhecimento da UFRJ: considerações iniciais

Criado em 2020, pela Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal do Rio de Janeiro como “um espaço virtual de encontro e trocas da produção científica e cultural da UFRJ” (UFRJ, 2020), este evento tem a proposta de propor debates sobre temas atuais e complexos (diversidade, ancestralidade, inteligência artificial, dentre outros) e seus impactos nas diversas áreas do conhecimento, colocando em diálogo a comunidade acadêmica da UFRJ e a sociedade.

A programação é composta por duas frentes de transmissões ao vivo: a primeira é composta por painéis temáticos, entrevistas, oficinas, minicursos e apresentações culturais realizadas pela comunidade acadêmica da UFRJ. Em complemento, há a programação especial, de curadoria exclusiva da Pró-Reitoria de Extensão, com a participação de intelectuais, artistas e cientistas renomados.

Este evento foi criado no auge do período pandêmico, no momento em que todos se encontravam em isolamento social e a universidade se empenhava para não interromper suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, adaptando sua realização a um contexto virtual e, simultaneamente, pensando alternativas de sobrevivência neste novo contexto que se instalara e que, conseqüentemente, mudou a dinâmica mundial. Até 2024 foram realizadas 04 edições com temas que tratam sobre o presente urgente, incentivando o diálogo entre comunidade acadêmica da UFRJ e a sociedade, indicados no quadro 2.

Quadro 02 – Dados sobre as 04 edições do evento Festival do Conhecimento da UFRJ

Edição	Tema	Formato	Data	Programação	Número de Participantes
2020	Universidade Viva	Virtual	14 a 24 de julho	633 <i>lives</i> + 1340 vídeos gravados	Mais de 27mil
2021	Futuros Possíveis	Virtual	12 a 16 de julho	502 <i>lives</i> + 725 vídeos gravados + 25 minicursos e oficinas	17.748
2022	Do Ancestral ao Digital	Virtual	29 de agosto a 02 de setembro	375 <i>lives</i> + 325 vídeos gravados + 71 oficinas e minicursos	10.660
2024	Inteligência Artificial para o Sul Global	Híbrido	27 a 30 de agosto	46 <i>lives</i> + 11 mesas especiais + 13 oficinas + 03 apresentações culturais + 01 lançamento de livro + 08 projetos para a Feira de Tecnologia e Inovação	3.352

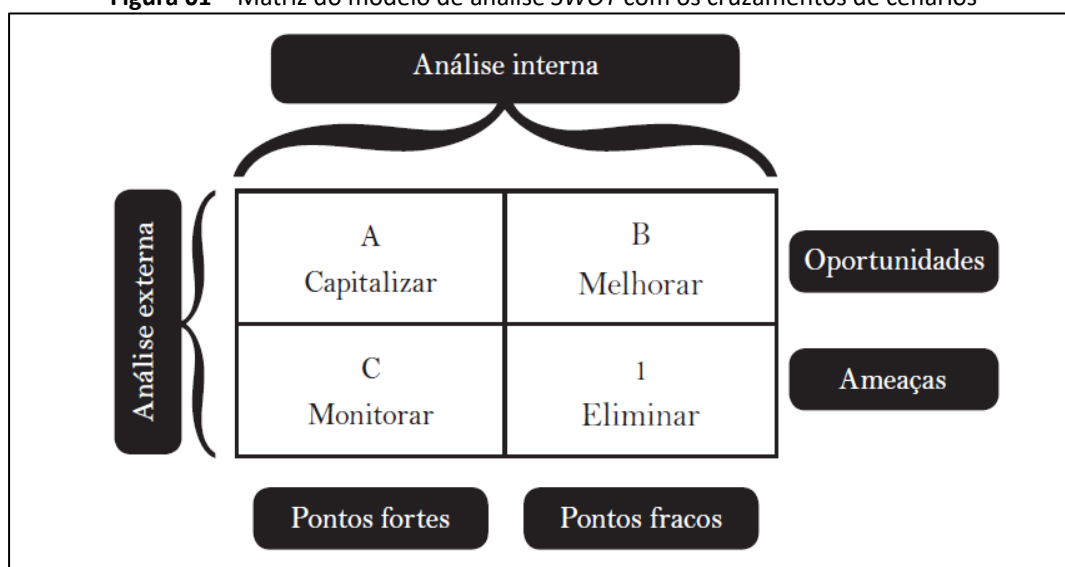
Fonte: UFRJ (2024)

3.2 Matriz SWOT do Festival do Conhecimento da UFRJ

Para a elaboração desta matriz, além dos dados referentes às 04 edições, resumidos no Quadro 02, foram utilizados os relatórios de realização armazenados no banco de dados da Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ. Com este arcabouço, somado à experiência da autora na coordenação de três edições do evento (2021, 2022 e 2024), foi possível elaborar a análise SWOT do evento, conforme quadro 3.

Após a elaboração da matriz *SWOT*, foram realizados os cruzamentos entre as 04 variáveis, para analisar possíveis cenários e propor alternativas à realização e sustentabilidade do projeto, as quais podem vir a ser capitalizadas, melhoradas, monitoradas ou eliminadas, conforme modelo proposto por Triffany e Peterson na figura 1.

Figura 01 – Matriz do modelo de análise *SWOT* com os cruzamentos de cenários



Fonte: Triffany e Peterson (1988) apud Sertek, Guindani e Martins (2007).

Quadro 03 – Análise FOFA (SWOT) do projeto “Festival do Conhecimento da UFRJ”

FORÇAS (strengths)	FRAQUEZAS (weaknesses)
• Equipe multidisciplinar e experiente na produção e na comunicação de eventos presenciais e virtuais, com profissionais e alunos bolsistas de diversas áreas do conhecimento; • Alto potencial de captação de recursos, pois das 04 edições realizadas, as três últimas obtiveram patrocínio financeiro externo; • Grande alcance de comunicação, com o uso das redes sociais da Extensão UFRJ que possuem mais de 30mil seguidores; • Divulgação do evento em diversos veículos de comunicação do estado do RJ e fora deles, com mídia espontânea; • Apoio à realização pelos dirigentes máximos da instituição como Reitor e Vice-reitora, com a participação direta em atividades; • Parceiros institucionais que somam à realização do evento em áreas estratégicas como comunicação, transmissão e acessibilidade; • Consolidação do Festival como o maior evento da UFRJ, com ampla participação da comunidade UFRJ na programação; • Grande participação dos alunos da UFRJ nas equipes de produção devido à concessão de bolsas e de horas de creditação de extensão; • Evento gratuito e com emissão de certificados de participação pela UFRJ.	• Dependência de financiamento externo para ser realizado, devido a difícil situação orçamentária da UFRJ nos últimos anos. Ainda assim, o valor recebido por fomento na última edição não abrange todo o escopo de programação do evento; • Dificuldades na manutenção das instalações da UFRJ onde o evento é realizado presencialmente; • Instabilidade na execução dos contratos de mão de obra terceirizada, como seguranças, limpeza e brigadistas; • A acessibilidade na programação do evento é parcial e conta apenas com intérprete de LIBRAS, não abrangendo todas as atividades; • Greve da categoria de técnicos administrativos em 2024, ocasionando atrasos no cronograma de realização.
OPORTUNIDADES (opportunities)	AMEAÇAS (threats)
• A boa reputação da UFRJ contribui para a participação de artistas, parlamentares, intelectuais e cientistas renomados no evento; • Abertura de editais públicos de fomento para eventos realizados por Instituições de Ensino Superior; • Abertura de editais para patrocínio a Festivais; • Possibilidade de participação de convidados e de público de outros estados e países, devido ao formato híbrido; • Acordos de cooperação firmados com secretarias municipais da cidade do Rio de Janeiro; • Apoio na realização por parte de movimentos sociais, Organizações Não-Governamentais e empresas privadas, como o Parque Tecnológico da UFRJ.	• Diminuição no repasse de verbas governamentais para a universidade; • Não abertura de editais de fomento a projetos culturais; • Não realização de concurso público para recomposição de equipe; • Revogação de normativas da extensão universitária, dificultando a participação de alunos, técnicos e docentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o modelo da figura 01, os quatro cenários criados pelo cruzamento dos 04 elementos da matriz serão analisados a seguir, com o uso da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), que consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos” (BARDIN, 1977, p.42).

Nos cruzamentos realizados, as perguntas abaixo nortearam a análise e a elaboração das estratégias a serem adotadas pela equipe de gestão do projeto:

Como as forças podem ser utilizadas para aproveitar as oportunidades?

Como as forças podem ser utilizadas para combater ameaças?

Como as fraquezas influenciam as oportunidades?

Como as fraquezas pioram com as ameaças?

4 Análise SWOT do festival do conhecimento da UFRJ

Os quatro cenários criados para esta análise consistem no cruzamento das variáveis da matriz SWOT, sendo: Forças x Oportunidades, Forças x Ameaças, Fraquezas x Oportunidades e Fraquezas x Ameaças. Em cada cenário, busca-se compreender o que precisa ser capitalizado, monitorado, melhorado e eliminado, conforme proposto na Figura 01.

4.1 Forças X Oportunidades: ampliação de fontes de financiamento

Neste primeiro cenário, observa-se nos pontos fortes que o elemento de maior destaque é o capital humano da UFRJ, o que pode ser verificado em diferentes etapas e níveis hierárquicos do evento. A comissão organizadora do Festival é composta por uma equipe interdisciplinar com elevado grau de formação e vasta experiência na realização de eventos. Essa característica também pode ser percebida na comunidade UFRJ que participa do Festival propondo atividades de diferentes temas e formatos, alinhadas à ideia principal do evento.

No âmbito das oportunidades, ressalta-se o lançamento de editais de agências públicas de fomento à pesquisa e à extensão para financiamento de projetos, eventos e outras ações. De todas as edições realizadas do Festival, as três últimas (2021, 2022 e 2024) contaram com apoio financeiro da Fundação de Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ), por meio do Programa de Apoio à Organização de Eventos Científicos, Tecnológicos e de Inovação no Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ, 2023). Entretanto, os valores concedidos não foram suficientes para cobrir todas as despesas operacionais do projeto, o que demanda a busca por mais fontes de financiamento.

O financiamento de projetos culturais no Brasil pode ser privado ou público. Na primeira possibilidade, empresas privadas aportam valores diretamente nos projetos. Enquanto no contexto público, de acordo com Reis (2003), o Estado é o responsável por investir recursos de forma direta, através da criação de fundos, subsídios e patrocínios diretos, ou indireta, mediante o mecanismo das leis de incentivo, em que o patrocinador privado desconta o valor investido no imposto de renda a ser pago ao governo.

Ao cruzar esses dois cenários, a principal estratégia a ser implementada é a de criação de uma equipe responsável pela formatação de projetos e captação de recursos, com servidores experientes nesta área, os quais serão auxiliados por alunos bolsistas. O objetivo é criar um calendário que contenha os editais públicos e privados que contemplem o Festival, formatando o projeto a partir de acordo com as exigências de cada patrocinador. Esta equipe também terá como finalidade, além de ampliar a captação em órgãos públicos

de fomento, iniciar o processo de captação de recursos via leis de incentivo para patrocínio junto a empresas privadas. Essa atividade demandará um constante monitoramento dos instrumentos de patrocínio, visto o constante surgimento de novos editais.

Portanto, com diversas fontes de patrocínio, o projeto terá uma maior autonomia financeira para a sua realização, o que impactará diretamente na sua sustentabilidade a longo prazo.

4.2 Forças x Ameaças: adaptações de formato e apoio externo

Neste cruzamento, a finalidade é analisar como que as forças internas do projeto e da organização podem ser utilizadas para combater as ameaças, que se encontram no contexto externo e não estão sob controle da instituição.

A maior ameaça à realização do evento é a não abertura de editais de fomento a projetos culturais. Por mais que o projeto conte com o capital humano da UFRJ, o bem de maior valor, para que ele aconteça, em um contexto de cada vez mais diminuição de verbas governamentais para a manutenção da Instituição, as fontes alternativas de financiamento são essenciais para a sua realização.

Neste sentido, em um cenário que não aconteça a abertura de editais a projetos culturais, surge uma outra possibilidade para captação de recursos: a adaptação do escopo do evento a outros formatos, como congressos acadêmicos, os quais possuem editais específicos para tal, vinculados às agências de fomento à pesquisa e a extensão. O Festival do Conhecimento da UFRJ é um evento idealizado e executado integralmente pela Pró-Reitoria de Extensão da instituição, o que lhe confere uma liberdade criativa em seu formato de execução, modalidades de participação, dentre outros.

Outra estratégia relaciona-se à gestão de pessoas, ao visualizar um contexto de falta de mão de obra especializada por conta da ausência de concursos públicos para recomposição de equipe. Uma alternativa é, através da experiência da Comissão Organizadora, oferecer cursos de capacitação profissional nas áreas de produção cultural e produção executiva, com estágio final nas atividades do Festival do Conhecimento. Assim, as atividades não serão paralisadas e os concluintes terão certificação pela UFRJ.

4.3 Fraquezas x Oportunidades: novos locais e acessibilidade

Do cruzamento entre fraquezas x oportunidades evidenciam-se as dificuldades enfrentadas pela UFRJ no que diz respeito, principalmente, à manutenção de suas instalações e à prestação de serviços que são essenciais para o dia a dia da instituição. A Universidade vem enfrentando, nos últimos anos, dificuldades para obras, reparos e pagamento de serviços terceirizados, como seguranças, limpezas e brigadistas (SINTUFRJ, 2024).

A edição de 2024 foi a primeira em que a programação aconteceu em formato híbrido: mesas especiais, oficinas e feira de tecnologia presenciais, mesclando-se às *lives* no formato virtual com transmissão ao vivo. Este modelo inaugurou uma nova forma de interação com os participantes do evento, os quais estiveram presentes, em um bom número, acompanhando a programação presencial nas instalações do Colégio Brasileiro de Altos Estudos, órgão vinculado ao Fórum de Ciência e Cultura da UFRJ.

Todavia, em um contexto de diminuição de verbas públicas que ameaçam o funcionamento das instalações, uma estratégia a ser adotada neste cenário é a realização do evento em locais públicos fora dos *campi* da UFRJ. Os acordos de cooperação entre a UFRJ (via Pró-Reitoria de Extensão) e as Secretarias Municipais de Cultura e de Ciência e Tecnologia da cidade do Rio, para o desenvolvimento de atividades, podem ser possibilidades de utilização de outros espaços públicos para a realização do evento, sem onerar o orçamento do projeto.

Um outro aspecto importante a ser analisado neste cenário é a dificuldade de tornar a programação do evento integralmente acessível às pessoas com deficiência. Das 04 edições realizadas, apenas o recurso de Intérprete de LIBRAS foi implementado, ainda assim de maneira parcial na programação, visto o elevado valor deste tipo de serviço.

O acesso à cultura é um dever do Estado Brasileiro, garantido pela Lei 13.146 de 06 de julho de 2015 – o Estatuto da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015). Acessibilidade cultural, segundo Dorneles et al. (2018), é o “direito de vivenciar experiências de fruição cultural com igualdade de oportunidades para diversos públicos, entre eles, pessoas com deficiência e mobilidade reduzida” (DORNELES et al., 2018, p.138).

Portanto, mais uma estratégia a ser implementada para tornar o Festival mais acessível e diverso, é buscar instituições públicas referências na área de Acessibilidade e Inclusão para o estabelecimento de parcerias junto à Pró-Reitoria de Extensão. Uma das ações a serem implementadas é criar um programa de capacitação em acessibilidade para as equipes que atuam no evento e incentivar a participação de profissionais nas diferentes frentes de atuação de atendimento à pessoa com deficiência.

4.4 Fraquezas x Ameaças: financiamento alternativo

Este último cenário é o mais desafiador para a gestão de um projeto, devido à impossibilidade de controle principalmente das ameaças, vinculadas ao ambiente externo. Deste cruzamento, o aspecto comum é a fragilidade financeira às quais as IFES estão sujeitas por conta da dependência das verbas públicas para a manutenção das suas atividades.

Para enfrentar esse contexto tão adverso, a principal estratégia a ser adotada é o resumo dos três cenários anteriores: a ampliação das fontes de financiamento do projeto, com a captação de recursos junto à iniciativa privada e às Organizações Não-Governamentais. Neste processo, ter um escopo de realização com um horizonte maior do que um ano, como tem sido realizado, contribuirá para pensar em ações que concretizem a captação de recursos a longo prazo, contribuindo assim para a sustentabilidade do projeto.

5 Considerações Finais

O planejamento estratégico é, portanto, como uma ferramenta essencial para as organizações que desejam atingir seus objetivos e a sustentabilidade das suas ações, podendo ser aplicada a projetos de diversas áreas do conhecimento. As referências teóricas mostraram a importância de não apenas elaborar, mas de acompanhar, em um processo de controle e monitoramento, provando que esta ferramenta precisa ser flexível, adaptando-se às novas demandas sociais e econômicas, sem perder de vista a missão, a visão e os valores da organização.

Especificamente no que tange às organizações públicas, o planejamento estratégico, ao longo dos últimos anos, tornou-se fundamental ao proporcionar ferramentas que, em aplicação, melhoram o serviço prestado ao cidadão, motivo pelo qual essas instituições existem. Nas IFES, as análises de ambiente geradas pelo planejamento estratégico também possibilitam vislumbrar outras formas de financiamento para a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, minimizando, assim, o impacto da diminuição cada vez maior do repasse das verbas públicas.

No âmbito cultural, além dos benefícios citados anteriormente, o planejamento estratégico tornou-se um aliado ao munir os gestores de informações reais dos ambientes nos quais os projetos estão inseridos, que certamente irão auxiliar na tomada de decisões. Aplicar o planejamento estratégico a um projeto cultural é um diferencial para um melhor posicionamento de marca e também para uma melhor gestão.

Ao cruzar os contextos de instituições públicas de ensino superior e sua produção cultural, dois fatores foram predominantes nas análises de cenários proporcionadas pela aplicação da matriz SWOT (ou FOFA, em português): a principal força das universidades públicas está no seu capital humano e o potencial para parcerias. Em contrapartida, porém, está a questão financeira, que impacta a manutenção de instalações, pagamento de mão de obra e financiamento de projetos.

Uma alternativa que surge desta análise é a necessidade urgente de busca a outras fontes de financiamento que não sejam apenas públicas, visto que os editais públicos de fomento a projetos estão igualmente sujeitos a cortes orçamentários governamentais. O diálogo entre universidade pública e iniciativa privada deve ser ampliado também para a área cultural, lembrando-se sempre o compromisso das IFES em possibilitar acesso a uma educação pública, gratuita e de qualidade.

Para que se ampliem possibilidades de captação de recursos e os projetos culturais tenham uma maior sustentabilidade, é fundamental ter uma equipe dedicada a esta tarefa, visto as rápidas mudanças no contexto de patrocínio a projetos culturais.

Para o aprofundamento deste tema, outras pesquisas podem ser realizadas como: a aplicação de outras ferramentas de planejamento estratégico como a análise PESTEL e o *Business Model Canvas*; o levantamento de projetos culturais universitários patrocinados pela iniciativa privada ao longo dos últimos anos; e as dificuldades enfrentadas pelos gestores culturais universitários em IFES de outros estados do Brasil.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para o debate sobre sustentabilidade e financiamento das ações culturais nas IFES e que fortaleça a produção cultural universitária brasileira.

Referencias

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 16 nov. 2024.

_____. **Lei nº 13.146 de 06 de Julho de 2015:** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em 18 nov. 2024

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico:** Fundamentos e Aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, Maria Helena. **Planejamento estratégico de projetos e programas culturais.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2019.

DORNELES, Patricia Silva *et al.* **Do Direito Cultural das Pessoas com Deficiência.** Revista de Políticas Culturais, UFMA, v. 22, n. 1, p. 138-154, 28 jun. 2018. Disponível em: <http://periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/9225>. Acesso em: 18 nov. 2024.

FAPERJ. **Programa de Apoio à Organização de Eventos Científicos, Tecnológicos e de Inovação no Estado do RJ.** Rio de Janeiro: FAPERJ, 2023. Disponível em: <https://www.faperj.br/?id=242.6.1>. Acesso em 18 nov. 2024.

FORPLAD. **Planejamento Estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior:** proposta de processo participativo. Brasília: FORPLAD, 1995. Disponível em: https://www.novaconcursos.com.br/arquivos-digitais/erratas/14828/19207/planejamento-estrategicos-instituicoes-ensino.pdf?srsId=AfmBOooFo_29ZmwlfD2xW2cq_B3_YWrA6J-mIrl9lrP3-gcCYaPA8g6SV. Acesso em 16 nov. 2024.

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas.** Revista do TCU, Brasília, v. 8, n. 74, p. 73-107, out./dez. 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003/1077>. Acesso em 17 nov. 2024

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PMI. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK.** 6. ed. Estados Unidos da América: Project Management Institute, 2017.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura:** Teoria e prática, em um estudo internacional comparado. 1. ed. São Paulo: Cengage, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas:** guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTOS, Jane Lucia Silva *et al.* **Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira:** desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. Florianópolis: UFSC, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283/Modelo%20de%20planeja>

mento%20estrat%C3%A9gico%20em%20uma%20universidade%20p%C3%ABlica%20brasileira%20Desenvolvimento%20e%20imple.pdf?sequence=1. Acesso em 16 nov. 2024.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 20. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

SINTUFRJ. **Falta de recursos asfixia UFRJ**. Rio de Janeiro: SINTUFRJ, 2024. Disponível em: <https://sintufrj.org.br/2024/04/a-partir-de-junho-nao-teremos-como-atender-nossas-obrigacoes/>. Acesso em 18 nov. 2024.

UFRJ. **Plano de desenvolvimento institucional 2020-2024**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2023. Disponível em: <https://pdi.ufrj.br/wp-content/uploads/2023/12/pdi-2020.2024-revisao-dezembro-2023.pdf>. Acesso em 20 out. 2024.

_____. **Festival do conhecimento da Universidade Federal do Rio de Janeiro**. 2020. Disponível em: <https://festivaldoconhecimento.ufrj.br/2020/#apresentacao>. Acesso em 20 out. 2024.

_____. **Relatórios do projeto festival do conhecimento da UFRJ - 2020 a 2024**. Rio de Janeiro: Pró-Reitoria de Extensão da UFRJ, 2024.