



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MICHELLE DA SILVA MACHADO

**GESTÃO CULTURAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES
CULTURAIS NA INDÚSTRIA CRIATIVA**

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2023**

MICHELLE DA SILVA MACHADO

**GESTÃO CULTURAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES
CULTURAIS NA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Departamento de
Administração do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade
Federal de Sergipe (UFS), como
requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração,
regulamentadas pela Resolução nº
069/2012/CONEPE.

Orientador(a): Profa. Dra. Gracyanne
Freire de Araújo

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2023**

MICHELLE DA SILVA MACHADO

**GESTÃO CULTURAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DOS GESTORES
CULTURAIS NA INDÚSTRIA CRIATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 27 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Gracyanne Freire de Araújo (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Dr. Denio Santos Azevedo (Membro)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Profa. Dra. Glessia Silva de Lima (Membro)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender os desafios e perspectivas dos gestores culturais no contexto da indústria criativa de Aracaju/SE. Este estudo se justifica ao ter como base a ideia de que estabelecer a cultura da gestão na gestão cultural torna-se fundamental para uma melhor condução nas políticas públicas que a direcionam e por permitir saber o estado atual do perfil dos gestores culturais do município. Buscando ouvir suas dificuldades e desafios de modo a beneficiar a sociedade e a área da cultura na construção de políticas locais, é que a indústria criativa deve ser vista como um setor que gera oportunidades e movimenta a economia por meio da cultura. Metodologicamente, este estudo se caracteriza como pesquisa de abordagem quanti-quali, exploratória e descritiva, que se utilizou do método *survey* através de um questionário enviado aos gestores culturais de Aracaju cuja elaboração foi baseada em três variáveis de análise e quatro indicadores que resultaram em vinte cinco questões. Os dados coletados dos respondentes foram analisados através da análise de conteúdo e interpretados tendo como base na literatura utilizada como referência para este trabalho. O resultado obtido apresenta um perfil dos gestores culturais diversificados quanto à profissionalização, além de indicarem suas dificuldades e carências na gestão cultural, pela ausência de políticas públicas efetivas e apontam oportunidades de melhoria para a mobilização dos empreendimentos culturais. Como contribuição para a prática, os resultados apontam um repensar para a qualificação profissional dos gestores da cultura e para teoria, este estudo demonstra ser necessário uma melhor condução nas políticas públicas que a direcionam

Palavras-chave: Gestão Cultural. Gestor Cultural. Indústria Criativa.

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the challenges and perspectives of cultural managers in the context of the creative industry in Aracaju/SE. This research is justified based on the idea that establishing a culture of management in cultural management becomes essential for better management of public policies that direct it and for knowing the current state of the profile of cultural managers in the municipality. By seeking to hear their difficulties and challenges in order to benefit society and the cultural sector in building local policies, the creative industry should be seen as a sector that generates opportunities and moves the economy through culture. Methodologically, this study is characterized as a quantitative-qualitative, exploratory, and descriptive research, which used the survey method through a questionnaire sent to cultural managers in Aracaju, whose development was based on three analysis variables and four indicators resulting in twenty-five questions. The data collected from the respondents were analyzed through content analysis and interpreted based on the literature used as a reference for this work. The obtained result presents a diversified profile of cultural managers regarding professionalization, indicating their difficulties and deficiencies in cultural management due to the absence of effective public policies, and pointing out opportunities for improvement in mobilizing cultural enterprises. As a contribution to practice, the results indicate a need to rethink the professional qualification of cultural managers. In terms of theory, this study demonstrates the necessity of better management in the public policies that guide it.

Keywords: Cultural Management, Creative Industry, Cultural Manager

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECIC.....	Economia da Cultura e Indústria Criativa
FIRJAN.....	Federação Das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FUNCAJU.....	Fundação Cultural Cidade de Aracaju
KPI.....	Key Performance Indicator-(Indicador-Chave de Performance)
ODS.....	Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável
OIC.....	Observatório das Indústrias Criativas
PDCA.....	Plan, Do, Check, Act
PIB.....	Produto Interno Bruto
SEDUC.....	Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura
UNESCO....	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Gestão cultural: potencialidades e práticas.....	13
2.2 Indústria Criativa: relevância e tensões.....	18
2.2.1 Breve cenário aracajuano.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 Abordagem Metodológica.....	25
3.2 Técnica de Coleta de Dados.....	27
3.3 Estratégias de análise.....	28
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4.1 Perfil dos Gestores Culturais.....	30
4.2 Dificuldades e carências na Gestão Cultural.....	35
4.2.1 Dificuldades na atuação como gestor cultural.....	35
4.2.2 Ferramentas de gestão.....	40
4.2.3 Formação profissional e recursos humanos.....	45
4.3 Oportunidade de melhoria.....	47
5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES.....	52
CONCLUSÕES.....	59
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PESQUISA - GESTÃO CULTURAL.....	69

1 INTRODUÇÃO

Um período com disposição para estabelecer grandes mudanças, a década de 1980 promoveu transformações nos campos social, econômico, tecnológico e cultural, tornando mais complexas as relações profissionais. Tal conjuntura favoreceu o surgimento da expressão gestão cultural identificada como novo campo profissional contemporâneo. Nesse período, o campo cultural estabeleceu estreita relação com a economia e com a política, tornando-se mais um recurso no processo de transformação social (CUNHA, 2005).

Nesse contexto de mudanças econômicas e sociais que ocorreram com o direcionamento de atividades antes industriais para atividades ligadas à criatividade e ao conhecimento é que surge, já na década de 1990 na Austrália, o conceito de Indústrias Criativas. Conceito posteriormente intensificado na Inglaterra que de forma pioneira, associou ao contexto político e econômico ao criar um ministério dedicado ao setor (BENDASSOLLI, 2009).

Como fenômeno contemporâneo, esse conceito teve o mapeamento de suas atividades criteriosamente realizado pela Inglaterra. Trata-se de um setor que abrange várias áreas de atividades econômicas, tais como: pesquisa e desenvolvimento, publicação, software, televisão e rádio, design, música, cinema, brinquedos e jogos, propaganda, arquitetura, artes performáticas, artesanato, jogos eletrônicos, moda e arte (GALLAS, 2018).

Como impulsionador da economia, a indústria criativa tem um dos exemplos mais famosos e ilustrativos vindos da região de South Bank, uma comunidade de baixa renda de Londres. Mas que era referência local na oferta de entretenimento variados, como o Rose Theatre, o teatro de Shakespeare, região quase destruída durante a segunda guerra e que entrou em declínio na década de 70, atualmente abriga festivais e galerias de arte (REIS, 2016). Essa característica impulsionadora da cultura tem permanecido presente ao longo dos anos em várias partes do mundo, cujo fenômeno é mais fortemente investigado em países industrializados (BENDASSOLL, 2009).

Nos últimos anos no Brasil houve uma grande transformação social, política e cultural que impulsionaram esse mercado novo, que mais que alternativas de lazer e entretenimento, produz números cada vez mais robustos que giram milhões na economia brasileira. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de

Janeiro (FIRJAN) “O mercado de trabalho criativo no país reúne 245 mil estabelecimentos e 837,2 mil profissionais.” (FIRJAN, 2019).

Ao se referir à lógica econômica e sua metodologia no campo cultural (REIS, 2016), e considerando a economia criativa e seu expressivo crescimento como o lugar inovativo onde as transações mercantis baseiam-se em produtos e serviços norteados pela originalidade e autenticidade (GARCIA, 2016), é que floresce neste cenário o debate sobre a necessidade de se verificar os caminhos que norteiam suas ações. Nota-se que a discussão sobre conduzir e administrar tal setor da economia e seus equipamentos culturais ainda é relativamente escasso, disperso e fragmentado (DAVEL, 2022). Embora exista impactos socioculturais positivos de tal crescimento há uma desvalorização por parte daqueles que deveriam ocupar-se de políticas públicas para fortalecer esta cadeia de valor.

Dentro deste setor percebe-se que surgiram novas categorias profissionais que ainda estão em construção e que revelaram neste contexto nada homogêneo, o gestor cultural como explorador e identificador de oportunidades (MACHADO, 2013). Este sujeito, figura na qual concentramos a pesquisar e que, a princípio, infere-se, sua atividade, era exercida de forma autodidata adotando procedimentos similares à bricolagem. Embora talvez este não seja um fenômeno novo, visto que se pode considerar Shakespeare o mais proeminente gestor cultural (BELL, 2021 *apud* ARAUJO; DAVEL, 2022).

Conforme exposto, com a criação do Ministério da Cultura na década de 1990, a partir da criação da Lei Rouanet¹ (1991) que promoveu esse crescimento, abrindo as perspectivas e possibilitando, até certo ponto a profissionalização deste profissional (MACHADO, 2013) avista-se a necessidade de mapear o perfil desse gestor. No âmbito local a criação da Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura (SEDUC) em Sergipe regulamentada em 1993, e da Fundação Cultural Cidade de Aracaju (FUNCAJU) em 1990 - vinculada ao Gabinete Especial de Cultura E-SEC desde 2013 fortalecem essa necessidade.

Como “*locus*” de estudo Aracaju é uma cidade com uma história influenciada pela cultura (indígena, portuguesa e africana), conforme representado no monumento “Largo da Gente Sergipana”. Podemos perceber em sua constituição desde a expressão do seu nome, cujo significado amplamente difundido e divulgado

¹ LEI Nº 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991 - Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências.

no sítio da Prefeitura do Município é Cajueiro dos Papagaios (oriundo da junção de "ará" , que significa 'papagaio', e "acayú" , que significa 'fruto do cajueiro'), tornando este um terreno fecundo para o surgimento e desenvolvimento de manifestações culturais ricas e singulares que permeiam não só a nossa capital, mas todo o nosso Estado.

Segundo o levantamento Sergipe, Cultura e Diversidade publicado em 2010 pelo Governo Estadual, a cultura popular é representada pelo Lambe Sujos e Caboclinhos, os Bacamarteiros, o Cacumbi, os Parafusos, o Reisado, a Chegança, a Taieira, a Dança de São Gonçalo, até o Barco de Fogo representados no monumento (SERGIPE, 2010).

A região é rica em cultura e tradição, combinando jóias arquitetônicas do passado com uma capital moderna fruto de um experimento urbano inovador. A diversidade cultural e religiosa é forte e com um tom afro-brasileiro, além de ter manifestações interioranas que são estimuladas e fortalecidas. O Mercado Thales Ferraz é um mostruário de tudo que a cultura sergipana produz, incluindo artesanato, culinária e música popular, refletindo o orgulho da população em viver nesse Estado (SERGIPE, 2010). O mesmo levantamento mapeou as principais manifestações do território da grande Aracaju num total de cinquenta e três entre artesanato, religião, trabalho, festas e entretenimento.

Segundo o Mapeamento da Indústria Criativa da FIRJAN divulgado em julho de 2022, Sergipe se coloca em 14º lugar na participação dos empregados criativos no total de empregados entre os anos de 2017 e 2020. Esta participação foi de 1,14% em 2017, 1,33% em 2019 e 1,21% em 2020 frente a nacional 1,8% em 2017 e 2,0% em 2019 e 2020.

Assim, inspirados no talento natural desta cidade para resistir na manutenção dos seus 42 espaços catalogados em plataformas como o mapa cultural e movimentos culturais, decidimos lançar este olhar sobre Aracaju e registrar neste trabalho um retrato do estado atual.

Conquanto haja uma longa história no fazer artístico cultural desta capital com grupos folclóricos, de teatro e artistas com expressão nacional e internacional, ao voltarmos o olhar para o aspecto da gestão percebemos que a nossa pequena Aracaju tem certa carência técnica no ponto de vista *da gestão da cultura*. Não foram observados projetos neste sentido a longo prazo, seja de órgãos

governamentais (como no mapa cultural do Estado e do Município), organizações privadas ou terceiro setor em seus sítios.

Inspirados nisso, buscamos investigar a cultura da gestão da cultura por identificarmos ser incapaz de esgotar as possibilidades de estudo acerca do comportamento estratégico das empresas do setor das indústrias criativas em que se recomenda pesquisar em segmentos como cultura (BARROS, 2018).

Entendendo a cultura da gestão como o uso de métodos e técnicas de gestão estratégicas e de processos promovendo ações para atingir objetivos definidos, implica em implementar normas, planejamento, projetos, alocar recursos de modo eficiente (SARAVIA, 2008) e adaptado às necessidades e especificidades deste setor. Cabe também observar como premissa sua singularidade e permitir reconhecer a economia criativa como vantagem competitiva à sociedade cujo conceito é o de gerar maior valor econômico frente a concorrência (BARNEY, 2011). Assim, a valoração deste intangível é considerado um aparente desafio (FIRJAN, 2022).

Logo, percebe-se a necessidade de se fomentar o estabelecimento de uma *cultura da gestão da cultura* construindo uma estrutura para definir uma cadeia produtiva cada vez mais profissionalizada não só do ponto de vista técnico, principalmente do ponto de vista dos aspectos de sua administração. Por conseguinte, aspira-se com essa pesquisa, como ponto de partida, responder ao problema de pesquisa: Quais os desafios e perspectivas dos gestores culturais de Aracaju no contexto da indústria criativa?

Com este trabalho se pretende relatar observações com o objetivo de compreender os desafios e perspectivas dos gestores culturais no contexto da indústria criativa de Aracaju/SE sendo necessário: (a) conhecer o perfil desses gestores; (b) observar suas dificuldades e carências na gestão cultural; e (c) identificar oportunidades de melhoria para a gestão dos empreendimentos culturais.

Desta maneira esse trabalho se justifica ao ter como base a ideia de que estabelecer a cultura da gestão na gestão cultural torna-se fundamental para situar também uma melhor condução nas políticas públicas que a direcionam, em que a indústria criativa deve ser vista como uma indústria que gera oportunidades e movimenta a economia por meio da cultura.

Como elemento formador da moral de uma sociedade a cultura é importante

para o desenvolvimento desta (MARTINS, 2001). Ela exerce sua influência através do uso da criatividade para geração do conhecimento e exercício do pensamento crítico, auxiliando, inclusive, no desenvolvimento socioemocional. Sua diversidade de elementos nos leva a refletir sobre conceito de cultura o que não torna fácil qualquer tipo de levantamento (BARROS, 2011).

Como atividade econômica, diante dos dados apresentados pela FIRJAN (2022), e sob a lógica mercantilista, a cultura é um importante mercado com uma indústria pujante, que precisa ser vista como fonte de identificação ou geração de oportunidade (MACHADO, 2013) e que necessita ser fortalecida e profissionalizada, diante da necessidade do mercado dessa nova área e seu crescimento (COSTA, 2013).

A criatividade que envolve a atividade econômica exercida através das organizações artísticas dificulta o entendimento de suas especificidades em suas mais variadas formas, não havendo homogeneidade, para distinguir seus processos organizacionais e gerenciais dos demais tipos tradicionais (ARAUJO, DAVEL, 2021). Tal reflexão torna imprescindível desenvolver estudos focados na gestão dessas organizações, especificamente em gestão cultural e na figura de seu agente, o gestor cultural.

Segundo Santos e Davel (2022, p. 36) “Apesar da relevância, a produção acadêmica sobre a gestão de organizações culturais permanece dispersa e fragmentada”. Sendo possível observar uma lacuna, o que pode ser constatada na prática a partir das experiências vinculadas ao setor da economia e estudos divulgados.

Dessa forma compreender as especificidades que envolvem o perfil do gestor cultural, compreender seus desafios no âmbito da gestão, particularmente em Aracaju/SE, permite obter uma percepção aprofundada sobre a gestão de organizações culturais e suas práticas gerenciais, no que se habitua a chamar de cultura da gestão.

Sua singularidade, características e relações entre os elementos do seu escopo é pouco explorada na pesquisa acadêmica, sendo diversas vezes negligenciada ou tratada de forma superficial, pois estas organizações se diferem das demais (ARAUJO; DAVEL, 2021) de modo substancial, apesar da lógica mercadológica. O que contribui para fomentar as idiosincrasias e as dificuldades

enfrentadas durante o processo de gestão dessas instituições.

Esse reflexo de uma literatura dispersa e fragmentada, curiosamente, justamente por sua importância econômica, as indústrias criativas são objeto de interesse para pesquisadores de Estudos Organizacionais (BENDASSOLLI, 2009).

Este estudo se justifica também por permitir saber o estado atual do perfil dos gestores culturais da cidade de Aracaju, buscando ouvir suas dificuldades e desafios de modo a beneficiar a sociedade e a área da cultura com tal mapeamento, e que pretende ser fonte de consulta na construção de políticas locais para a área.

Os capítulos deste trabalho foram estruturados tendo como início a introdução, em seguida a fundamentação teórica que se subdivide nos tópicos: Indústria Criativa: relevância e tensões e Gestão cultural: potencialidades e práticas, seguindo por procedimentos metodológicos, análise de resultados e finalizando com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas a revisão da literatura pertinente ao campo de estudo da gestão cultural.

2.1 Gestão cultural: potencialidades e práticas

No fazer artístico a gestão cultural, exercida pela figura do gestor cultural, é um campo de atuação relativamente novo que emergiu da necessidade de se estabelecer uma maior profissionalização do setor. Em função disso, políticas públicas fomentaram e contribuíram para a promoção e valorização da cultura no Brasil nos últimos 20 anos, especialmente, a partir da gestão do então ministro Gilberto Gil em sua passagem pelo ministério da cultura no governo do presidente Lula (CALABRE, 2009).

Mas, o que é a gestão cultural? Para encontrarmos a resposta é preciso estabelecer três conceitos que estão de certa forma presentes no nosso inconsciente coletivo: cultura, gestão e, finalmente, gestão cultural.

O conceito de cultura pode ser visto sobre perspectivas sociológicas, filosóficas, históricas dentre outras e o estudo da gestão cultural leva inclusive a essa reflexão por envolver uma diversidade de elementos. Mas, consideraremos àquele desenvolvido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Segundo a Declaração Universal Sobre A Diversidade Cultural Da Unesco a cultura:

deve ser considerada como o conjunto dos traços 9 distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as formas de viver em comunidade, os sistemas de valores, as tradições e as crenças (UNESCO, 2001 p.2).

Considerando isso e alinhado aos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são agrupados em torno de objetivos econômicos, sociais e ambientais para o desenvolvimento sustentável é de se considerar que a cultura e a criatividade contribuem transversalmente para cada um desses pilares.

Essas dimensões colaboram para o estímulo da criatividade e a proteção do patrimônio cultural – tangível e intangível - recursos que devem ser salvaguardados

e gerenciados de forma cuidadosa (HOSAGRAHAR, 2017). Permitindo somente ser possível garantir equilíbrio no desenvolvimento ao integrar os fatores culturais e as estratégias para alcance do desenvolvimento sendo, portanto, a cultura uma dimensão fundamental (KOVÁCS, 2020).

Outro aspecto a ser definido em paralelo é o conceito de gestão podendo ser entendido como a realização de ações necessárias de forma planejada, dirigida, controlada e constantemente avaliada. É importante observar o ambiente interno e externo de uma organização a fim de atingir objetivos e obter resultados através da administração de recursos de forma criativa, inovadora e integrada na tomada de decisão (FERREIRA, 2015).

Quando associamos esses dois conceitos entendemos que gestão cultural é o desenvolvimento e a implementação de planos através da administração de recursos e busca por financiamentos. O planejamento, direção, controle e realização de políticas culturais devem estar voltados ao fomento da cultura de um povo de modo a atender e respeitar os processos criativos vislumbrando o fazer cultural de forma sistêmica (CUNHA, 2013).

No campo específico da cultura, gerir significa, uma sensibilidade de compreensão, análises e respeito dos processos sociais, capacidade de entender os processos criativos e estabelecer relações de cooperação com o mundo artístico e suas diversidades expressivas (MARTINELL, 2003).

A gestão cultural implica uma valorização dos intangíveis e assumir a gestão do opinável e subjetivo. A gestão da cultura há de encontrar os referentes próprios de sua ação adaptando-se a suas particularidades e encontrar uma forma de evidenciar, de forma muito diferente, os critérios de eficácia, eficiência e avaliação (MARTINELL, 2003).

Isto posto, a dúvida que permeia as pesquisas é como gerir o intangível (FIRJAN, 2022). Na tomada de decisão e coordenação de atividades um gestor (administrador) é um profissional com uma formação ampla e variada em diversas áreas do conhecimento que vão desde a sociologia, antropologia, economia, contabilidade, direito, psicologia, logística, produção, finanças e que consegue dirigir pessoas a um determinado fim. Devem planejar, dirigir, controlar e avaliar a organização (FERREIRA, 2013).

Segundo esses aspectos, a teoria da administração e conforme Saraiva

(2008) a cultura da gestão pode ser entendida como, a partir do uso de métodos, técnicas e competências aprendidas, a capacidade de perceber o negócio de maneira sistêmica.

Entende-se por maneira sistêmica a análise completa de cenários, suas forças, fraquezas e oportunidades de todos os agentes que contribuem para o sucesso ou o fracasso analisando as condições externas e internas associadas a capacidade de utilizar os recursos, métodos, técnicas e ferramentas administrativas gerenciais de forma eficiente e eficaz para atingir um objetivo específico. Também diz respeito a manutenção de uma postura de aperfeiçoamento constante, de atenção ao aspecto volátil do mercado e suas nuances, e de ter atitudes eficientes (SARAVIA, 2018).

Assim, podemos considerar que um gestor alinhado com a cultura da gestão dispõe de um arcabouço de competências gerenciais que nada mais são do que conhecimentos, habilidades e atitudes que os tornam capazes de gerir de forma estratégica a organização buscando atingir metas planejadas.

Para Katz (1974), existem três tipos de habilidades importantes para o bom desempenho gerencial conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Habilidades importantes para um bom desempenho gerencial

Habilidades técnicas	Habilidades humanas	Habilidades conceituais
que podem ser adquiridas pela experiência prática ou pela formação, são um conjunto de conhecimentos técnicos que o administrador dispõe e que o torna especialista em determinada área do conhecimento;	talvez a mais importante e que mais faça maior diferença no mercado de trabalho, pois dela depende o perfil de liderança exercido, sua maneira de gerir equipes e seus conflitos e de mobilizar pessoas em prol do objetivo;	capacidade de analisar situações e diagnosticar o mercado de forma a tomar decisões assertivas

Fonte: Elaborado pela autora (2023). Adaptado de OLIVEIRA (2007).

Conhecimento profundo dos modelos gerenciais é outra característica de gestores alinhados com a cultura da gestão para extrair dos dados, recursos e situações o melhor resultado. Assim, ele poderá desenvolver ações que promovam a melhoria contínua pensando em processos, projetos e pessoas que coordenados da maneira correta tornam-se um só.

Um bom relacionamento do gestor com seus subordinados, sem dúvida, contribui para a produtividade. Dentre as características que melhor ajudam neste

bom relacionamento estão liderança, capacidade de dar e receber feedback, mediar conflitos, iniciativa, proatividade e automotivação, aprendizagem contínua, mapeamento e retenção de talentos, dentre outros (CUNHA, 2013).

Inicialmente, pela confusão existente entre a figura do produtor cultural e do gestor cultural, com o objetivo de distinguirmos, traçaremos os conceitos a respeito dessas profissões extremamente importantes para a indústria criativa e toda a sua cadeia de valor (CUNHA, 2007).

O produtor cultural, de forma resumida, pode ser entendido como aquele que faz, executa, realiza um projeto cultural desde o seu planejamento à sua realização efetiva exercendo funções administrativas e operacionais. Ele entende o fazer artístico e suas especificidades, como por exemplo, quando planeja e executa projetos ligados ao audiovisual, artes cênicas ou música (SANTOS, 2014) e com um perfil mais executivo (CUNHA, 2007).

Por outro lado, apesar de também exercer atividades administrativas e operacionais, o gestor cultural tem por objetivo gerir os espaços e estabelecer políticas voltadas à cultura seja na iniciativa pública ou privada, seja administrando museus, teatros, captando recursos, promovendo ações culturais ou dentro do poder executivo traçando objetivos articulados a serem alcançados para o desenvolvimento do setor (SANTOS, 2014) e com um perfil mais estratégico (CUNHA, 2007). Segundo Araújo e Davel (2021, p.12) “Gestores de organizações artísticas, portanto, se dedicam à gestão de tudo o que envolve o processo criativo.”

Entenderiam a cultura do ponto de vista conceitual/constitucional e não da realização em si, como o produtor cultural que produz, por exemplo, a realização de um espetáculo de arte cênica, uma mostra ou uma exposição. Sua atuação é importante porque ao construir políticas culturais promove a educação, a responsabilidade social, a identidade cultural nacional e movimenta a economia (SANTOS, 2011).

Precisam considerar ainda que as políticas culturais modernas podem ser categorizadas em três grandes grupos: uma primeira geração, que busca promover a identidade e proteger o patrimônio cultural; uma segunda geração, que visa intervir e regular a economia cultural; e uma terceira geração, que busca fomentar a produção e disseminação da cultura (VITORIA, 2015).

No desenvolvimento de suas atribuições esse gestor possui alguns desafios

diante a transversalidade e seu potencial de impacto no âmbito da cultura organizacional, imagem das partes interessadas e visão estratégica que se relacionam com as dimensões econômicas, política, social e curatorial. Sendo os desafios econômicos relacionados a gestão, os desafios políticos relacionados à representatividade social nas discussões de políticas públicas, os desafios sociais frente a mobilização de públicos e a criação de interfaces entre a cidade e seus temas e os desafios curatoriais são aqueles em que é preciso comunicar com clareza a razão de existir do equipamento cultural (SANTOS; DAVEL, 2018).

Para que uma política pública de cultura seja eficaz, os gestores responsáveis por essa área devem entender que é fundamental ouvir em conjunto com a sociedade para identificar suas necessidades e demandas, antes mesmo de pensar em implementar uma política pública (VITORIO, 2015).

Para isso no artigo 216-A da Constituição Federal de 1988, foi estabelecido o Sistema Nacional de Cultura (SNC), que se trata de um processo de administração e incentivo às políticas públicas de cultura, com caráter democrático e contínuo, negociado entre os órgãos públicos (União, Estados, DF e Municípios) e a comunidade.

O SNC é construído por meio da colaboração, descentralização e participação, com o objetivo de estimular o desenvolvimento humano, social e econômico, garantindo a plena realização dos direitos culturais. O SNC é constituído por vários instrumentos, mas o mais importante deles é o Plano Nacional de Cultura (PNC). De acordo com o artigo 206-A da Constituição de 1988, o papel do PNC é elaborar os programas necessários para o funcionamento do próprio Sistema (BRITTO, 2017).

Já em 1991 a criação da Lei Rouanet instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor de modo a contribuir o livre acesso e o pleno exercício dos direitos culturais para todos. Para isso o Pronac é implementado através dos seguintes mecanismos o Fundo Nacional da Cultura (FNC); Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart); e incentivo a projetos culturais.

As propostas registradas no Sistema de Acesso às Leis de Incentivo à Cultura (Salic), que é responsável por todas as etapas do projeto, desde a inclusão no sistema, aprovação, realização e prestação de contas. Os projetos são avaliados

pelos técnicos da Comissão Nacional de Incentivo à Cultura (CNIC). Além disso, o Salic é o principal meio de comunicação entre o interessado e a equipe da Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (Sefic), responsável pela administração da Lei de Incentivo à Cultura.

Atualmente no Brasil, existem algumas políticas públicas de fomento à indústria criativa, criadas para incentivar o desenvolvimento desse setor. Algumas das principais são apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Principais Políticas Públicas na Indústria Criativa

Lei Rouanet – Lei 8.313/1991	Lei de incentivo à cultura que permite que empresas e pessoas físicas destinem parte do seu imposto de renda para projetos culturais, como produções de cinema, teatro, música, entre outros.
ProAC - criado pela Lei 8.313/1991	Programa de Ação Cultural, que oferece recursos financeiros para projetos culturais, como teatro, dança, música, literatura e artes visuais.
FNC - criado pela Lei 8.313/1991	O Fundo Nacional da Cultura representa o investimento direto do Estado no fomento à Cultura. Nele, o apoio a projetos é feito mediante a aplicação direta de recursos do orçamento da União em projetos específicos, selecionados, principalmente, por meio de editais.
Lei do Audiovisual - Lei 8.685/1993	Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências.
FSA – Lei nº 11.437, de 28 de dezembro de 2006	Fundo Setorial do Audiovisual que tem como objetivo financiar projetos de produção, distribuição e comercialização de obras audiovisuais brasileiras
PNCV - Lei 13.018/2014	Política Nacional de Cultura Viva, tendo como base a parceria da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios com a sociedade civil no campo da cultura, com o objetivo de ampliar o acesso da população brasileira às condições de exercício dos direitos culturais.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Diante do exposto, apenas na segunda metade do século XX é que surgiu a demanda de profissionais especializados tornando a prática profissional de gestão de organizações um fenômeno muito novo, por isso os estudos desenvolvidos sob uma visão técnica desempenham um papel relevante ao sistematizar conceitos, práticas e experiências e contribuições de caráter generalista para formação ou qualificação profissional visando capacitar os profissionais para temas específicos como gestão de projetos numa visão operacional, instrumental e técnica negligenciando os aspectos subjetivos, imateriais e políticos numa visão mecanicista e que desconsidera a especificidade das organizações artísticas, muito embora os estudos sobre a qualificação desse profissional sejam raros não só no Brasil (SANTOS; DAVEL, 2022).

2.2 Indústria Criativa: relevância e tensões

Segundo Juliano (2010), a mudança do foco das atividades industriais para aquelas que se baseiam em recursos intelectuais resultou em transformações nos processos de criação, produção, distribuição e consumo de bens culturais, levando ao aumento da interdependência entre cultura e economia.

Desse entrelaçamento surgiram novas dinâmicas e conceitos construídos ao longo da história, um deles é o conceito de indústria criativa nascido nos anos 1980 na Austrália e fortalecida por políticas desenvolvidas na Inglaterra que o associou à economia (BENDASSOLLI, 2009). Essa indústria tem-se projetado e ganhado importância crescente muito em função da emergência da sociedade do conhecimento e a valorização do pós-materialismo a partir do que se estabeleceu chamar como virada cultural (BENDASSOLLI, 2009). A definição do conceito do que seria a indústria criativa se baseia na criatividade e na geração da propriedade intelectual (KIRSCHBAUM, 2008).

As áreas que abrangem essa indústria foram estabelecidas a partir dos estudos desenvolvidos na Inglaterra cujo mapeamento abrange vários ramos de atividades econômicas, tais como: pesquisa e desenvolvimento, publicação, software, televisão e rádio, design, música, cinema, brinquedos e jogos, propaganda, arquitetura, artes performáticas, artesanato, jogos eletrônicos, moda e arte (GALLAS, 2018). Daí se advém a ideia de que toda indústria será considerada criativa visto que com as transformações sociais há a tendência cada vez mais evidente da migração da atividade econômica para atividades voltadas ao conhecimento, assim é de se esperar que os estudos se voltem a esse setor com mais intensidade (KIRSHBAUM, 2009).

Considerar o conceito britânico de indústrias criativas, conectado ao mapeamento anteriormente mencionado, é relacionar os setores geradores de propriedade intelectual que ainda não sejam culturais. Já na perspectiva de indústrias culturais seu conceito não abarca na totalidade os setores que geram propriedade intelectual, gerando uma intersecção e não uma sobreposição (REIS,

2006).

Neste segmento, diante das peculiaridades e dentre as dificuldades enfrentadas pela indústria criativa estão correlacionadas a gestão de pessoas e retenção de talentos como forma de estabelecer vantagem competitiva. A dificuldade em estabelecer estrutura e processos frente a flexibilidade e dinamismo, o caráter simbólico e aspecto autêntico do produto/serviço desta indústria geram tensões frente a experiência de consumo e seus dualismos abrem oportunidades para novas propostas de estudo (KIRSHBAUM, 2009). Isso deve-se ao fato de que algumas estruturas e equipes são temporárias e o sucesso dessas organizações depende da composição de equipes de projetos especializadas e adaptadas, além da singularidade que interfere na definição de seus processos (ARAÚJO; DAVEL, 2021).

Em se tratando de cultura popular as principais dificuldades mapeadas dizem respeito às assimetrias entre culturas populares e a cultura pop, à desvalorização e preconceitos, precariedade do trabalho, ausência de matéria prima para produção, ausência de projetos públicos para a cultura popular além do São João, a possível perda dos saberes dos mestres e mestras, e a relação conflituosa com o poder público, neste último caso relacionado a burocracia (SANTOS, 2020).

Por lidarem com a sensibilidade entre todos os seus elementos as pesquisas sobre a gestão das organizações artísticas, ainda é pouco explorada. Permanecendo dispersa e fragmentada, apesar de sua relevância, na produção acadêmica não foram localizadas revisões e análises capazes de fornecer uma visão integrada e consolidada sobre a área. Somando-se a isso o enfoque de uma grande parte dos estudos não reside na singularidade dessas organizações ao tentar, inclusive, aplicar as teorias de gestão arriscando gerar conhecimento e técnicas pouco efetivos que em nada auxiliarão aos gestores a melhor exercer sua prática de gestão (SANTOS; DAVEL, 2021).

Essas dificuldades consistem exatamente nas peculiaridades que envolvem a criação e difusão dos produtos culturais cuja singularidade está no processo criativo, sua sensibilidade e subjetividade em que mergulha a organização. A produção e difusão de criações artísticas pode acontecer de forma individual, coletiva, interativa ou corporativa e difere de uma indústria comum onde a produção é mecanizada e cuja entrega é algo tangível e passageira, na indústria criativa lida-

se com o intangível e o perene e cujo produto é na verdade uma experiência (ARAUJO; DAVEL, 2021).

Considerando que a Indústria Criativa abrange áreas e organizações onde a criatividade é o cerne de toda a singularidade, compondo um conjunto bastante diverso de atividades como publicação de livros e revistas, artes visuais, artes cênicas, gravações sonoras, filmes, moda, brinquedos e jogos (GALLAS, 2018). O que elas têm em comum é a preocupação com os fatores imateriais na sua produção e na experiência dos consumidores (SANTOS; DAVEL, 2022).

Pela presunção que tende a excluir a lógica artística da lógica econômica embora as organizações artísticas, assim como as demais, dependem de recursos financeiros para sua sustentabilidade e não tenham o lucro como meta principal, mas necessitem de recursos para manter as suas atividades (ARAUJO; DAVEL, 2021) é que a Indústria Criativa é pouco estudada na administração pela percepção de pouca relevância econômica, embora os números revelem ser esta uma perspectiva equivocada (KIRSHBAUM, 2009). Percepção que pode ser refutada com dados substanciais como os divulgados pela FIRJAN em julho de 2022 ao revelar que em 2020, o PIB Criativo totalizou R\$ 217,4 bilhões, valor comparável à produção total do setor de construção civil (que em 2020, também figurou em cerca de 2,9% do PIB total) e superior à produção total do setor extrativista mineral mantendo inclusive sua tendência de crescimento no período pré-pandemia (FIRJAN, 2022).

Ainda segundo o estudo divulgado pela FIRJAN (2022), em 2020, a Indústria Criativa representava 2,91% do Produto Interno Bruto (PIB), maior valor observado desde o início da série disponível representado 217,4 bilhões de reais. A indústria criativa que gerou 139.234.258 postos de trabalho entre os anos de 2017 e 2020, desses 193.442 foram na cultura representando 13,89% do total. Embora a cultura seja a área criativa com menor participação na indústria, em 2020, essa área respondia por 6,4% do total de vínculos criativos no país. Ao todo, a área emprega, formalmente, 60,2 mil profissionais, divididos em quatro segmentos ilustrados abaixo.

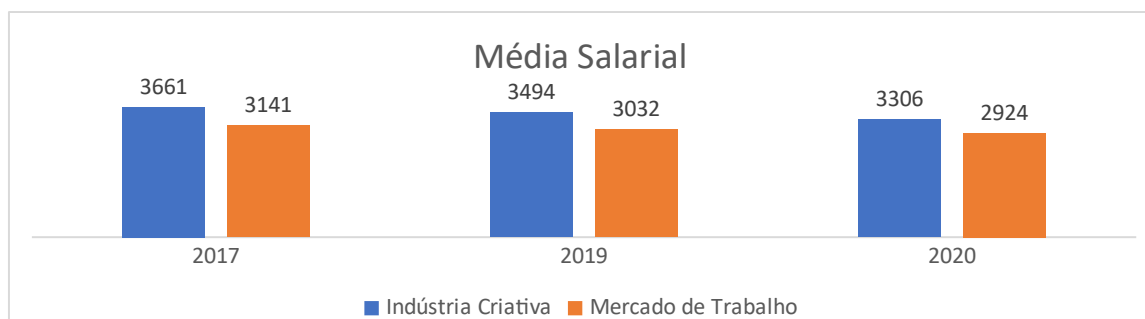
Figura 1 - Empregabilidade por segmento



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No âmbito da cultura, apesar de continuar sendo a menor área de toda a Indústria Criativa em termos de trabalhadores formais essas oportunidades representaram um salário médio levemente acima da média do mercado de trabalho em geral com uma média de R\$ 3.661,00 em 2017, R\$ 3.494,00 em 2019 e R\$ 3.306 em 2020 quando o total no mercado de trabalho foi de R\$ 3.141,00 em 2017, R\$ 3.032,00 em 2019 e R\$ 2.924,00 em 2020, contribuindo para movimentar a economia e promover o desenvolvimento (FIRJAN, 2022).

Gráfico 1 - Comparação da Média Salarial Indústria Criativa e Mercado de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Devido ao lugar de destaque ser a criatividade que é valorizada como acelerador da inovação e da competitividade organizacional por produzir impactos culturais, sociais e econômicos, devendo constituir um tema de estudo relevante tanto acadêmico quanto social (SANTOS; DAVEL, 2022). Relevando o fato que a Indústria Criativa precisa ser reconhecida como um ramo da atividade econômica geradora de oportunidades sendo esse também um desafio porque o foco principal de uma organização artística não está na lucratividade e em que a experiência é o produto (ARAÚJO; DAVEL, 2021).

Dado isso, justifica-se a necessidade de se investir em estudos que a

qualifiquem não só do ponto de vista de estabelecer técnicas que se adequem às suas realizações, especialmente na área da cultura em que o tangível e o intangível se encontram e cujas dificuldades apresentadas ultrapassam as técnicas da administração. Portanto, ao tentar aplicar teorias de gestão ou de organizações genéricas, pesquisadores correm o risco de gerar conhecimentos e práticas inadequados ou ineficiente (SANTOS; DAVEL 2022).

2.2.1 Breve cenário aracajuano

Direcionando o olhar para Aracaju identificamos que o levantamento Sergipe: Cultura e Diversidade, mapeou cinquenta e três manifestações culturais que abrangem desde o artesanato local, religião, arte e entretenimento que foram relacionados no quadro abaixo (SERGIPE, 2010).

Quadro 3 – Manifestações culturais presentes em Aracaju

Trabalho	Religião	Festas e Entretenimento
Feira/Mercado Poesia/Cordel/ Pregoeiros Populares Contadores de Estórias Renda Irlandesa Renda Filé Croche Bordado (Pronto Cruz, Ponto Cheio e Vagonite) Retalhos Artesanato em Palha/Cipó Artesanato em Cerâmica Artesanato em Madeira Artesanato em Jornal Fogueteiros Artes Plásticas	Santos Festejados Na Fogaréu Paixão de Cristo Queima de Judas Lavagem Peregrinações/Romarias Rezas e Benzimentosgô Candomblé/Umbanda Penitentes	Batalhão Batalhão de Bacamarteiros Sarandagem ou Sarandaia (Cortejo da Baiana) Samba de Coco Samba de Pareia Chegança Lambe-sujos e Caboclinhos Capoeira (Puxada de Rede, Dança Guerreira, Ritual do Fogo e Maculelê) Taieiras Cacumbi Guerreiro Dança de São Gonçalo Reisado Pífanos Trios pé de serra Violeiros Música (Filarmônicas e/ou Grupos Musicais) Carnaval Micareta Festa Junina Casamento do Matuto Cavalgada Eventos Agropecuários Festival da Mangaba Festival do Caranguejo Encontro Cultural

		Festival de Arte Artes Cênicas
--	--	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2023). Adaptado de SERGIPE (2010).

Essas manifestações dependem do apoio de órgãos como a Fundação Cultural Cidade de Aracaju (FUNCAJU) instituída pela lei nº 1.671/1990. Através da Funcaju, cujas atribuições estão descritas no quadro abaixo, a Prefeitura Municipal de Aracaju realiza o planejamento e a implementação de ações relacionadas à literatura, artes, folclore e diversas formas de expressão da cultura popular e erudita (ARACAJU, 2017).

Quadro 4 – Atribuições da Funcaju

São atribuições da FUNCAJU:
1. Surpesionar as ações e serviços no campo cultural, artístico e de preservação do patrimônio histórico
2. Realizar outras atividades, como integrar a cultura com políticas públicas nas áreas de educação, meio ambiente, turismo, ciência e tecnologia
3. Se dedicar à geração de emprego, renda e inclusão social por meio do ensino da música e outras formas de arte
4. Promover intercâmbio com universidades, com o objetivo de fortalecer a vida cultural, pesquisa, extensão e ensino
5. Apoiar e incentivar atividades relacionadas à cultura popular, que possuam um caráter socioeducativo e cultural

Fonte: Elaborado pela autora (2003). Adaptado de ARACAJU (2017).

Para que as atribuições sejam exercidas através da Funcaju é recomendado que estejam previstas em seu planejamento estratégico e precisam contar com previsão orçamentária observando origem de receitas cuja antevisão está legislada pela lei 4373/2013 que estão listadas no quadro abaixo e previsão de despesas (ARACAJU, 1990). No entanto no portal da transparência da prefeitura municipal o único planejamento estratégico localizado foi relativo ao quadriênio 2017-2020.

Quadro 5 – Origem das Receitas da Funcaju

São receitas da FUNCAJU:
1. Dotações orçamentárias ou transferências de recursos destinados ao município conforme legislação
2. Auxílio, doações, legados, subvenções oriundas de pessoas físicas e jurídicas, governo federal, estadual e municipal, nacional ou estrangeiro

3.	Prestação de serviços
4.	Convênios, acordos ou outros ajustes de órgãos, entidades ou instituições públicas ou privadas
5.	Rendimentos, acréscimos de negociações bancárias e/ou aplicações financeiras
6.	Operações de crédito
7.	Exploração, concessão de bens ou parentes
8.	Receitas eventuais regulares

Elaborado pela autora (2023). Adaptado de ARACAJU (2013)

Além disso, outro documento pertinente ao planejamento estratégico é Plano Municipal de Cultura que tem como base o Plano Nacional de Cultura instituído pela lei Nº 12.343/2010². O Plano Municipal de Cultura é um guia estratégico que direciona a implementação da política cultural da cidade. Sua existência é fundamental para que o município possa se alinhar ao Sistema Nacional de Cultura (BRASIL, 2010). O referido documento não foi localizado no portal do SNC³.

2 LEI Nº 12.343, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2010- Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências.

3 <http://pnc.cultura.gov.br/planos-territoriais/sergipe-se/>

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tocante aos procedimentos metodológicos, que trataremos neste capítulo, a caracterização deste estudo será abordada em três tópicos, divididos da seguinte forma: abordagem metodológica de pesquisa, a técnica utilizada para coleta de dados e a estratégia de análise empregada para obtenção dos resultados.

3.1 Abordagem Metodológica

Segundo Michel (2015), *Survey* é um método de pesquisa que busca construir um sujeito coletivo reunindo as características de uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Um dos seus objetivos é traçar um perfil de um grupo, medir posturas, competências, habilidades, preferências, dentre outros. O levantamento ou *Survey* é o método utilizado quando se busca responder a questões sobre características de pessoas ou grupos, suas relações e como as ocorrem (MARTINS, 2007).

Frequentemente utilizado como recurso por gestores (públicos ou não) para a tomada de decisão a utilização desta metodologia associada a forma de investigação, para diagnosticar uma situação que se deseje investigar produz, a partir de dados, resultados assertivos ao procurar determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de grupos. Sua metodologia voltada para ação faz uso da amostragem aleatória estratificada fornecendo importantes recursos para a tomada de decisão, diagnosticando e prevendo tendências nessa forma de investigação sociológica (KERLINGER, 2009).

A administração é uma ciência social aplicada com perfil multidisciplinar (LAVILLE, 1999). Assim, consistindo no exame de aspectos particulares vinculados ao grupo pesquisado, neste caso os gestores culturais, e associado ao método estatístico na medida em que se busca fornecer uma descrição quantitativa do grupo e delimitar o seu perfil sociodemográfico, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento do perfil do gestor cultural. (LAKATOS, 2017).

Desta forma, considerando que um dos objetivos desta pesquisa é descobrir qual o perfil do Gestor Cultural da cidade de Aracaju/SE, é que optamos pela utilização desse método de pesquisa de abordagem quantitativa frente ao problema

de pesquisa já que uma pesquisa quantitativa se caracteriza por abranger tanto os procedimentos qualitativos quanto os procedimentos quantitativos.

Por qualitativa entende-se a pesquisa que se utiliza de três componentes principais: dados, procedimentos e relatórios – escritos ou verbais. Os dados que serão analisados e interpretados através de procedimentos oferecendo resultados em relatórios que não foram alcançados através de dados estatísticos, mas sim de daqueles que exprimem qualidade podendo ser, por exemplo sentimentos, emoções, movimentos sociais. Neste campo a estratégia de coleta utilizada pode ser a observação, entrevista, documentos ou filmes que são de certa forma quantificados, porém a análise interpretativa não é matemática buscando descobrir conceitos e relações na descoberta (STRAUSS, 2008).

Enquanto a abordagem qualitativa lida com fenômenos possibilitando sua compreensão, a abordagem quantitativa lida com fatos com análises baseadas em dados matemáticos através do método estatístico (MENESES, 2019). Aparentemente opostas são duas abordagens se complementam cada uma contribuindo a extrair da pesquisa resultados assertivos (LAVILLE, 1999).

Neste caso fizemos a coleta de dados quantitativos e qualitativos. Esta abordagem mista possui métodos predeterminados e emergentes, as questões abertas, fechadas e mistas, formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, análise estatística e textual. Nesse caso os dados foram coletados simultaneamente seguindo o modelo aninhado concomitante (CRESWELL, 2007).

Assim, permite-se inferir que a partir do instrumento utilizado – um questionário, em que as respostas ofereceram dados estatísticos e textuais percebemos que as duas abordagens se complementam e se justificam diante da natureza da pesquisa visto que ao se mapear o perfil dos gestores culturais foram levantados dados quantitativos - de aspectos demográfico e investigativo. Por outro lado, quando realizamos a análise desses dados eles foram tratados de maneira qualitativa ao se estabelecer análise comparativa dos conteúdos obtidos pela pesquisa. Desse modo, essas estratégias apresentadas contribuem com a teoria a partir da perspectiva da análise de conteúdo.

Para responder às questões norteadoras utilizamos o método dedutivo-comparativo. O método dedutivo é caracterizado por partir de uma premissa maior para uma premissa menor, ou seja, se utiliza de dados gerais para se entender o

específico (MICHEL, 2005). Associado ao método dedutivo utilizamos o procedimento comparativo, aplicado em estudos qualitativos e quantitativos, visto que foi necessário analisar as similaridades e as diferenças entre os aspectos do grupo pesquisado (LAKATOS, 1999).

Diante disto, consideramos dedutivo-comparativo porque com a pesquisa vislumbramos obter, partindo da investigação do grupo identificado, uma amostra capaz de mapear o perfil destes gestores, trazer luz acerca das suas dificuldades e carências na gestão cultural, além de identificar possíveis oportunidades de melhoria para a área a partir da análise comparativa junto aos resultados obtidos em pesquisas anteriores buscando atingir o específico, ou seja, os gestores culturais de Aracaju.

Para atender aos objetivos propostos e características mencionados acima essa pesquisa se qualifica em seu objetivo como descritivo e exploratório. Descritivo porque estuda as características de um grupo, neste caso, os gestores culturais de Aracaju/Se, estabelecendo relação entre as variáveis, e exploratória porque pretende proporcionar uma visão geral acerca deste grupo pesquisado (GIL, 2008).

3.2 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de técnicas que são escolhidas em acordo com os objetivos da pesquisa visando à análise e à explicação dos resultados (MICHEL, 2015).

A população de respondentes escolhida para o estudo foi a dos gestores culturais da cidade de Aracaju/SE. Esses gestores foram identificados através dos sítios mantidos pelo governo estadual e municipal, respectivamente o Mapa Cultural de Sergipe e Mapa Cultural de Aracaju. Inicialmente foram localizados quarenta gestores culturais em empreendimentos públicos e privados – esse número foi acompanhado na medida em que a pesquisa foi realizada (SERGIPE; 2022).

Segundo Kelling (2009) para esse tipo de estudo a única amostra com garantia de representatividade é a aleatória. Nela cada membro da população tem a mesma chance de ser escolhido. Por esse motivo utilizamos a amostra aleatória buscando obter cerca de 25% de retorno ao questionário enviado.

Como estratégia de coleta de dados, para atender aos objetivos da pesquisa e em consonância com a abordagem metodológica selecionada, o levantamento ou *Survey*, se fez necessária a utilização de um questionário para levantamento de dados. Este é um instrumento de coleta de dados com perguntas que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador (LAKATOS, 1999).

Para isso foi elaborado um questionário que foi enviado aos respondentes através do e-mail - utilizando o *Google Forms*, e estruturado em questões fechadas (dicotômicas e de múltipla escolha), abertas (cuja resposta é subjetiva) e semiabertas (na medida em que oferecemos as duas oportunidades de resposta) cujos elementos de análise descrevemos no Quadro 1. Além disso, para algumas perguntas fizemos uso da escala tipo Likert, onde os respondentes poderiam escolher numa escala de zero a dez, onde zero é irrelevante e dez muito importante, ou ainda, respectivamente, pouco provável e muito provável, escala esta que é utilizada em avaliações comportamentais e que consiste na determinação pelos respondentes de seu grau de concordância frente a uma afirmação (JUNIOR, 2014).

Quadro 6 - Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Indicadores de análise	Questões do Instrumento de Pesquisa
(a) conhecer o perfil desses gestores;	Perfil dos Gestores Culturais	Perfil Sociodemográfico	Questões de 1 a 10
(b) observar suas dificuldades e carências na gestão cultural; e	Dificuldades e carências na gestão cultural	Dificuldades na atuação como gestor cultural; Ferramentas de gestão; Formação profissional e recursos humanos (equipe)	Questões de 11 a 21
(c) identificar oportunidades de melhoria para a gestão cultural	Oportunidades de melhoria	Construção de políticas voltadas à formação e a atuação profissional	Questões de 22 a 25

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como estratégia para tabular os resultados, após o levantamento dos dados, utilizamos o *Excel* para que possamos extrair as análises e suas tendências através do emprego de estatística descritiva simples baseada na amostra aleatória com participação espontânea dos convidados. Os dados foram transpostos em gráficos comparativos ilustrativos sobre a realidade na busca de responder às questões norteadoras dessa pesquisa (MARTINS, 2007).

3.3 Estratégias de análise

Diante das características do estudo em que nos debruçamos, uma *Survey* - naturalmente de abordagem quantitativa, conforme recomendado na literatura, optamos pela Análise de Conteúdo como estratégia utilizada para análise dos dados coletados. Essa metodologia pode ser aplicada, por não ser um método rígido, em uma considerável diversidade de materiais e objetos de investigação esclarecendo diversas características e extraindo significados (LAVILLE, 1999).

Conhecida como uma técnica de levantamento de dados que se utiliza tanto de textos, dados, falas, a análise de conteúdo, é realizada após a coleta dos dados. Ela é considerada adequada para esta pesquisa por que buscamos analisar os mais diversos aspectos das entrevistas como conteúdo de mensagens, características do grupo pesquisado (MICHAEL, 2015).

Trata-se de um instrumento utilizado nas ciências humanas que emprega um conjunto de técnicas de análise de comunicações com subdivisões que implicam em trabalho extensivo baseado tanto em cálculos e conteúdos diversos gerando aperfeiçoamento contínuo e correspondendo com os objetivos de superar as incertezas e o enriquecimento da leitura (BARDIN, 2004).

Comumente empregado em estudos de caráter exploratório por permitir uma descrição sistemática, objetiva e quantitativa ao extrair dos resultados generalizações, não apresentando descrições quantitativas exatas entre as variáveis determinadas e produzindo categorias conceituais passíveis de serem operacionalizadas em um estudo subsequente (LAKATOS, 1999).

Desse modo essa estratégia constitui o meio apropriado para análise dos resultados do presente estudo, já que para sua operacionalização algumas propriedades precisam ser seguidas como a objetividade, a sistematicidade, a dimensão quantitativa e a dimensão qualitativa (SOUZA, 2014). Para a análise dos resultados nos baseamos nas categorias e elementos de análise estruturados no quadro 1.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção trataremos da análise dos resultados obtidos com a pesquisa. Seu conteúdo foi segmentado em três subitens baseados no quadro de categorias analíticas e elementos de análise, e suas variáveis. Assim, no primeiro subitem abordamos o perfil dos gestores culturais; no segundo relatamos as principais dificuldades e carências na gestão cultural dentre os pesquisados; e no terceiro tratamos de oportunidades de melhorias. Os gestores culturais respondentes ocupam-se de equipamentos culturais públicos e privados, suas identidades foram preservadas.

4.1 Perfil dos Gestores Culturais

A pesquisa foi realizada com o grupo de gestores culturais identificados a partir de busca extensiva. Essa busca foi realizada no sítio do mapa cultural de Aracaju e no sítio do mapa cultural de Sergipe. Neste último restringindo àqueles situados na capital, através de mecanismos de busca e redes sociais onde foram identificados quarenta equipamentos culturais que foram listados no quadro abaixo.

Quadro 7 – Equipamentos culturais identificados

N.º	Nome do equipamento	Categoria	Iniciativa
1.	Funcaju	Fundação	Pública
2.	Centro Cultural de Aracaju	Centro Cultural	Pública
3.	Núcleo de Produção Cultural	Cinema	Pública
4.	Biblioteca Clodomir Silva	Biblioteca	Pública
5.	Biblioteca Municipal Mário Cabral	Biblioteca	Pública
6.	Arquivo Público de Aracaju	Arquivo	Pública
7.	Biblioteca Municipal Ivone de Menzes	Biblioteca	Pública
8.	Galeria de Arte Alvaro Santos	Galeria	Pública
9.	Escola de Artes Valdice Teles	Escola	Pública
10.	Funcap	Fundação	Pública
11.	Galeria de Arte J. Inácio	Galeria	Pública
12.	Complexo Cultural Gonzagão	Centro Cultural	Pública

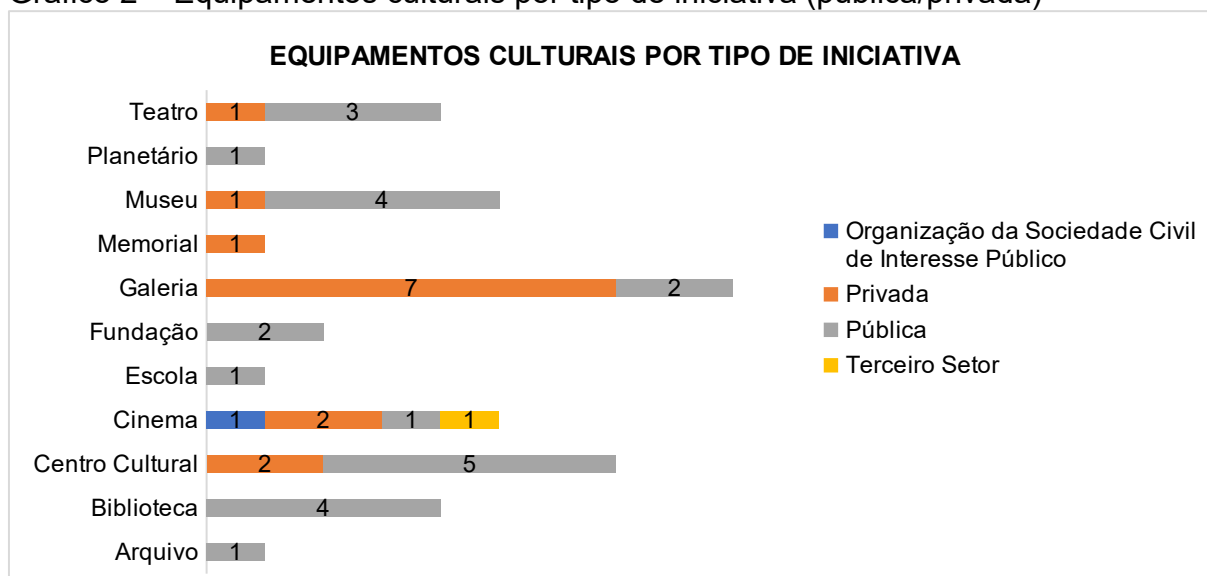
13.	Centro de Criatividade	Centro Cultural	Pública
14.	Cine Vitória	Cinema	Terceiro Setor
15.	Teatro Tobias Barreto	Teatro	Pública
16.	Teatro Atheneu	Teatro	Pública
17.	Teatro Lourival Batista	Teatro	Pública
18.	Galeria de Arte Mário Britto	Galeria	Privada
19.	Galeria Depósito de Arte	Galeria	Privada
20.	Galeria de Arte Zé de Dome	Galeria	Privada
21.	Galeria Studio	Galeria	Privada
22.	Centro de Cultura e Arte	Centro Cultural	Pública
23.	Museu da Gente Sergipana	Museu	Privada
24.	Planetário	Planetário	Pública
25.	Museu do Homem Sergipano	Museu	Pública
26.	Palácio Museu Olímpio Campos	Museu	Pública
27.	Museu do Artesanato de Sergipe	Museu	Pública
28.	Memorial Jenner Augusto	Memorial	Privada
29.	Espaço Zé Peixe	Centro Cultural	Pública
30.	Teatro Tiradentes	Teatro	Privada
31.	Biblioteca Pública Epiphany Dória	Biblioteca	Pública
32.	Espaço Cultural Boca de Cena	Centro Cultural	Privada
33.	Instituto Histórico e Geográfico de Sergipe	Museu	Pública
34.	Casa Curta-se	Cinema	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
35.	1Agallery	Galeria	Privada
36.	Alquimia Cultural	Galeria	Privada
37.	Galeria de Arte Sesc Cícero Alves dos Santos – Véio	Galeria	Privada
38.	Cinemark	Cinema	Privada
39.	Centerplex	Cinema	Privada

40.	Doca Centro	Centro Cultural	Privada

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Segmentamos aqui neste gráfico ilustrativo para melhor compreensão e visualização da realidade encontrada no tocante aos equipamentos culturais pelo tipo de iniciativa.

Gráfico 2 – Equipamentos culturais por tipo de iniciativa (pública/privada)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Enviamos aos e-mails dos pesquisados, obtidos através dos canais de comunicação e confirmados via contato telefônico, um questionário com vinte e cinco perguntas abertas, semiabertas e fechadas relacionadas as principais dificuldades do setor e sobre questões vinculadas aos conceitos de administração como modelos de gestão.

Dentre os espaços identificados obtivemos o retorno de onze (11) respondentes cuja amostra aleatória representa aproximadamente 27,5% da população pesquisada, sendo eles gestores do cinema, teatro, galeria de arte, centro cultural, museu e arquivo, das iniciativas pública e privada cujos resultados consolidamos e transcreveremos abaixo.

Iniciamos o questionário com dez perguntas sociodemográficas associadas ao indicador perfil sociodemográfico cuja variável é o perfil dos gestores culturais das categorias analíticas e elementos de análise. Sobre esse ponto de

vista o cenário identificado no grupo foi o seguinte: segundo a faixa etária a composição dos gestores culturais se apresenta: a) um (1) está entre 21 a 30 anos; b) quatro (4) estão entre 31 e 40 anos; c) quatro (4) estão entre 41 a 50 anos; e d) dois (2) estão acima de 51 anos.

Questionamos sobre a identidade de gênero o resultado obtido foi que sete (7) consideram sua identidade de gênero como masculino e quatro (4) identificam-se como pertencente ao gênero feminino. Quanto a identidade de raça daqueles que administram os equipamentos culturais de Aracaju cinco (5) consideram-se pardos, dois (2) brancos e quatro (4) preferiram não informar. Nenhum deles se identificou como preto, amarelo ou indígena.

No que concerne a escolaridade dos respondentes, cinco (5) possuem ensino superior, três (3) são pós-graduados, um (1) possui o título de mestrado, um (1) têm o ensino médio como maior grau de formação educacional e um (1) preferiu não responder. Dentre os graduados suas especialidades são: Arquitetura; Museologia; Jornalismo; Cinema; Ciências Sociais; Administração de Marketing; e Artes Visuais. Outras respostas mencionadas sobre escolaridade foram o técnico da área da cultura (não especificado) e o autodidatismo, uma característica ainda presente no cenário da cultura.

Notamos que estes são profissionais da indústria criativa associados aos ramos de atividade econômica mapeado pelo estudo inglês, tais como: pesquisa e desenvolvimento, publicação, software, televisão e rádio, design, música, cinema, brinquedos e jogos, propaganda, arquitetura, artes performáticas, artesanato, jogos eletrônicos, moda e arte (GALLAS, 2018).

Com este resultado observamos que os dados ratificaram a teoria apresentada e que a gestão cultural é exercida por profissionais de diversas áreas de estudo, áreas estas que durante a formação básica, em sua maioria, não observam disciplinas em suas grades curriculares que possam oferecer recursos, àqueles que estão entrando no mercado de trabalho da indústria criativa, no pleno exercício de sua atividade como gestor cultural, à exemplo dos cursos de Artes Visuais e Ciências Sociais em que as disciplinas do curso oferecido pela Universidade Federal de Sergipe são voltadas para a licenciatura.

No entanto, foi possível constatar que esta é uma área de atuação aberta e diversificada no tocante as especialidades profissionais corroborando com o

diagnóstico apresentado por Cunha (2007), ou ainda, revela a necessidade de formulação de uma regulamentação do setor que estabeleça as necessidades desse perfil exigindo uma formação multidisciplinar e generalista visto que esse profissional pode atuar tanto no setor público quanto na iniciativa privada ou ainda no terceiro setor (CUNHA, 2007).

Assim, questionamos aos respondentes se a gestão cultural sempre foi seu objetivo de carreira, dentre eles somente três (3) tinham isso como propósito de vida. Curiosamente, todos eles estão na iniciativa privada. Além disso, interrogados sobre como foi a sua entrada no mercado de trabalho. Eles responderam que se deu majoritariamente através da iniciativa privada somando-se ao terceiro setor um total de cinco (5) respostas, dois (2) entraram através do serviço público e quatro (4) não responderam. Dentre estes profissionais notamos que a primeira forma de entrada para o mercado de trabalho aconteceu pelas circunstâncias e oportunidades como vislumbrado por Cunha em seu estudo (CUNHA, 2005). Os respondentes revelaram que continuam majoritariamente em iniciativas de ordem privada, totalizando seis respostas.

Alguns desenvolveram seu próprio empreendimento cultural para atender aos seus desígnios, gerando a oportunidade e criando assim: uma galeria (com uma proposta inovadora e multidisciplinar atuando também como centro cultural); um centro cultural; e um cinema. Percebemos com isso a capacidade de estabelecer o elo entre os atores do universo cultural: iniciativa privada, poder público, artistas e consumidores (CUNHA, 2007) já que este foram em busca de fontes de financiamento e de parcerias com artistas. Porém, dentre os gestores culturais vinculados ao poder público identificamos uma atuação voltada quase que exclusivamente para a manutenção do espaço físico.

Tal resultado pode ser um reflexo da contribuição das leis de incentivo à cultura viabilizando a integração entre o poder público e o meio artístico cultural. No entanto, não podem substituir a necessidade das políticas públicas que abrangem as diversas modalidades (CUNHA, 2007). Visto que essa não pode ser a única política pública pois o que se evidenciou com as leis de incentivo é que houve uma transferência da responsabilidade de decidir sobre a distribuição de recursos em forma de incentivos para a iniciativa privada pelo Estado e uma concentração significativa de recursos em setores e regiões específicas (MARTINS, 2016). Além

disso, quando confrontados sobre sua experiência como Gestor Cultural em anos revelaram que quatro (4) respondentes atuam há mais de 10 anos, um (1) entre 5 e 10 anos, dois (2) a menos de 5 anos e quatro (4) não responderam.

Com os dados apresentados, seja pela formação ou pela prática profissional a entrada no mercado de trabalho está associada predominantemente à criação artística, identificadas como condição preponderante para a inserção e permanência de profissionais. Essa experiência profissional adquirida através do cotidiano produziu conhecimentos necessários para se estruturar a formação dos gestores culturais o que pode ser considerado um reflexo da recente configuração das novas profissões e o desenvolvimento deste campo profissional (CUNHA, 2007). De maneira geral, a busca por aprimorar e preparar os profissionais do setor cultural tem se tornado uma tendência cada vez mais presente. Isso se dá especialmente na gestão e produção cultural, que antes era realizada de forma amadora (VITORIA, 2015).

Diante do grupo heterogêneo questionamos a qual equipamento cultural está vinculado e identificamos, a partir da escolha dos participantes, que um (1) está vinculado a Centro cultural, casa de cultura, complexo cultural, dois (2) a galeria de arte, três (3) no cinema, estão na iniciativa privada e no terceiro setor - o que também pode ser um reflexo das leis de incentivo à cultura. Já no poder público os respondentes atuam: um (1) a arquivo, um (1) a teatro, um (1) a museu e dois (2) não responderam.

Dentre esses participantes dois entendem-se ainda como produtores culturais na medida em que desenvolvem atividades e atribuições relacionadas a essa função, além daquelas atribuídas aos gestores culturais, e um deles se apresenta como autodidata, sendo uma característica ainda presente no setor cultural. Essa indefinição é característica da área de atuação sendo um reflexo da realidade vivida por parte dos profissionais, em que as funções executivas, vinculadas ao produtor e as estratégicas, vinculadas ao gestor, deveriam ser consideradas profissões diferentes apesar de, eventualmente, ocuparem o mesmo espaço no mercado de trabalho já que o produtor é um captador e um gestor é um administrador (CUNHA, 2007).

4.2 Dificuldades e carências na Gestão Cultural

Nesta seção buscamos identificar, frente a literatura existente, quais as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor cultural, quais ferramentas e conceitos de gestão utilizam no dia a dia e como percebem a disponibilidade e a qualidade da formação dos profissionais existentes no mercado no município pesquisado.

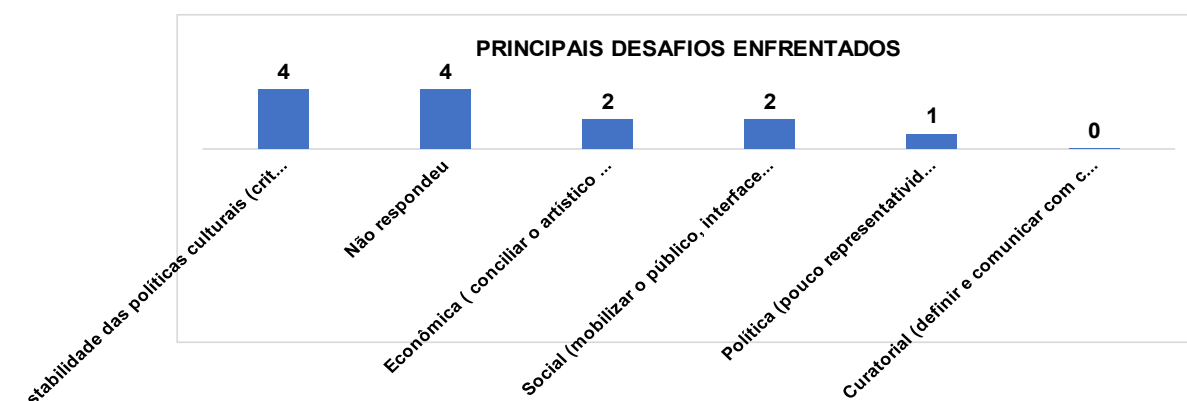
Neste capítulo estruturamos três categorias analíticas e elementos de análise estruturados entre as questões de número onze a vinte e um que são: Dificuldades na atuação como gestor cultural; Ferramentas de gestão; Formação profissional e recursos humanos (equipe).

4.2.1 Dificuldades na atuação como gestor cultural

Na indústria criativa a gestão cultural possui alguns desafios que são enfrentados diante das características do equipamento cultural e sua transversalidade. Baseado nisso estruturamos a categoria analítica Dificuldades na atuação como gestor cultural entre as questões onze a treze.

Partindo disso, questionamos aos respondentes o que pode ser considerado o maior desafio da gestão cultural dentre aspectos mencionados: econômico (conciliar o artístico e o administrativo); social (mobilizar o público, interface entre a cidade e seus temas); curatorial (definir e comunicar com clareza sua razão de existir); político (pouca representatividade do segmento); e instabilidade das políticas culturais (critérios políticos sobre critérios técnicos) cujo resultado obtido se apresenta no gráfico abaixo.

Gráfico 3 – Principais desafios enfrentados pelos gestores diante das características do equipamento cultural e sua transversalidade



Fonte: Adaptado de Santos e Davel (2018).

Nesse ponto a instabilidade das políticas culturais foi a resposta mais apresentada. Percebemos ser um problema estrutural que é reflexo da ausência de uma política cultural estabelecida no mercado dependente essencialmente de ações governamentais que a fomentem afetando assim os gestores culturais, caracterizada pela constante descontinuidade (SANTOS; DAVEL, 2018).

Acreditamos ser esse um reflexo ainda de questões ideológicas dos governantes o que fica claro pela gestão presidencial entre 2018 e 2022, mesmo antes da pandemia, quando vivenciamos um agressivo desmonte da cultura marcada pela ausência de um ministério, suspensão das chamadas para o Fundo Nacional de Cultura, pelo abandono a categoria dos trabalhadores da cultura, inexistência de investimentos no setor, sucateamento de relevantes equipamentos culturais, à exemplo do incêndio na Cinemateca em 2021, e sob a justificativa de uma austeridade fiscal pouco eficaz ou transparente (LINHARES, 2022). Essa decisão gerou perda de milhares de postos de trabalho aparentando ser uma espécie de campanha contra o “marxismo cultural” na visão do então governo (CALABRE, 2021).

Em segundo lugar os aspectos econômico e social ficaram empatados. O aspecto econômico se relaciona com a conciliação entre o administrativo, que envolve os recursos, e o artístico, frente às suas especificidades e intangibilidade. Essa dificuldade foi percebida tanto por organizações públicas e privadas e, como revelado por Santos e Davel (2018), o constante descompasso entre a natureza ininterrupta de suas atividades e a lógica de projeto que permeia o setor dificultam a gestão dos espaços e seu alto custo de manutenção. A busca incansável por recursos se apresenta como uma das maiores responsabilidades da gestão cultural.

É importante destacar que a gestão cultural envolve a utilização de diversos recursos, tais como financeiros, humanos, legais, materiais e organizacionais. Em todos os casos, é necessário lidar com a situação e buscar constantemente conquistar mais e melhores recursos, já que geralmente eles são insuficientes e precários (RUBIN, 2019). Sendo a gestão de indivíduos criativos uma das principais tensões da área. (KIRSCHBAUM, 2009).

Já o aspecto social, que significa mobilizar o público e estabelecer a interface entre a cidade e seus temas, foi pontuado somente pelos profissionais do cinema tanto das iniciativas públicas quanto privadas. Para estes profissionais as questões como mobilidade urbana, segurança pública, mudança nos padrões de sociabilidade – frente a comunicação digital são somadas e impactadas no consumo dos produtos culturais associados ao equipamento (SANTOS; DAVEL, 2018), considerada uma das tensões frente a experiência de consumo e seus dualismos (KIRSHBAUM, 2009).

Assim, entendemos que para que a cultura seja valorizada de forma mais significativa no governo, no Estado e na sociedade é preciso inserir a dimensão cultural no modelo de desenvolvimento. Já que a cultural é frequentemente associada apenas às belas artes e patrimônio material, e, imaterial. Enquanto o desenvolvimento é geralmente entendido como crescimento econômico, com pouca consideração pelas dimensões sociais, ambientais, políticas e culturais (RUBIM, 2019).

No campo político e sua pouca representatividade do segmento foi observado pelo profissional do cinema da iniciativa privada com mais de dez anos de experiência no mercado e que sempre teve a gestão cultural como objetivo de carreira. Essa falta de representatividade do segmento perante a outros agentes do poder público impacta diretamente no seu funcionamento e manutenção, diferentemente de outros equipamentos como museus que dispõem de órgãos específicos para a sua atividade (SANTOS; DAVEL, 2018).

Nessa perspectiva, é necessário superar a gestão cultural baseada em eventos isolados e autossuficientes, trabalhando com eventos e produtos que se insiram e expressem processos culturais mais estruturais. Esse descompasso entre a temporalidade da cultura, sob o ponto de vista eleitoral, e da política e a disputa por recursos financeiros e humanos com outras áreas do governo, exige esforço de

convencimento e sensibilização daqueles que geralmente são distantes do universo da cultura sendo um grande desafio (RUBIM, 2019).

Insolitamente, o aspecto curatorial que Santos e Davel (2018, p. 117) definem como “necessidade de definir e comunicar com clareza a razão de existir do equipamento, além de contextualizar acervos e atividades oferecidas tanto com esta razão de existir, quanto com o contexto de atuação da organização”. O curador tem como função principal ser um espectador e intermediário entre a produção artística e o público, tendo como preocupação não só o aspecto econômico, mas também a ideia de um espaço cultural ser um local vivo e de constante sociabilidade (RUBIN, 2019).

No entanto, dentre os respondentes não foi mencionado por nenhum gestor como configuração de dificuldade. Talvez isso se dê em virtude da experiência dos profissionais ou sua especialidade acadêmica permitindo construir uma curadoria capaz de despertar nos frequentadores o sentimento de pertencimento.

Além dos mencionados acima questionamos aos respondentes sobre os prismas estratégicos considerados como desafios de gestão por grande parte dos gestores de outras áreas de atuação que seriam a cultura organizacional, como demonstração de como ela realiza as atividades a partir de significados estabelecidos pelo grupo; a imagem do equipamento cultural, como o público e seus *stakeholders* a enxergam; e a visão estratégica, como alcança seus objetivos definidos para o futuro do equipamento cultural (SANTOS; DAVEL, 2018).

Assim, quanto citamos a cultura organizacional, a imagem do equipamento cultural para o público e a visão estratégica na gestão, os respondentes consideraram como desafios mais importantes diante da atuação profissional a serem enfrentados a visão estratégica por cinco (5) dos respondentes e a cultura organizacional por três (3), a imagem do equipamento cultural não foi mencionada. Além disso, três (3) optaram por não responder a essa pergunta.

Gráfico 4 – Principais desafios estratégico - equipamento cultural e transversalidade



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A visão estratégica como dificuldade apresentada pelos gestores culturais se relaciona diretamente com os prismas apresentados no questionamento anterior, em que a instabilidade das políticas culturais, aspectos econômico e social foram relatados como ponto de desajuste pelos gestores já que diante dessa instabilidade e suas restrições torna-se difícil estabelecer um planejamento a longo prazo. Assim, no tocante a cultura organizacional atribui-se a resposta aos mesmos aspectos de incerteza não sendo possível fortalecer suas práticas e hábitos organizacionais frente a característica da *projetização* da cultura e de seus recursos incluindo os humanos (SANTOS, 2018). Uma das características dessa visão advém do fato que a cada quatro anos ocorrem as eleições, seja na esfera municipal, estadual ou federal, gerando instabilidade não só das políticas culturais, mas também dos gestores que, no caso dos equipamentos públicos, dependem de nomeações (SEGININI, 2016).

A imagem do equipamento não foi considerada como desafio pelos respondentes possivelmente em virtude das dificuldades apresentadas neste e no questionamento anterior, associada a resposta ao item aspecto curatorial em que também não manifestaram resposta. Talvez pela pouca representatividade política, capacidade de auto-organização e diálogo com os espaços públicos responsáveis por políticas na busca de melhor interface com os órgãos responsáveis inclusive de outros órgãos que se relacionam com o seguimento na busca pelas políticas públicas para a cultura, além da dificuldade de criar uma interface entre a cidade e seus temas (SANTOS; DAVEL, 2018).

Assim como em outras áreas, o desenvolvimento de ações culturais necessita de planejamento. Desse modo, questionamos se ao desenvolver o

planejamento das ações culturais os gestores consideravam o ponto de vista da identidade territorial como aspecto primordial nesse planejamento já que este é considerado o ponto principal do desenvolvimento da política cultural e que identidade e território são mutuamente influenciados (SANTOS; DAVEL, 2018). Para este contexto, cinco (5) dos respondentes apontaram que sim, consideram a identidade e território, dois (2) responderam que não e quatro (4) não responderam nem um ou outro. A esta questão responderam os gestores de uma galeria de arte, um cinema, um centro cultural, todos privados, e ao arquivo público.

Entende-se que utilizam essa estratégia como meio de auxiliar na superação dos desafios enxergando a organização de uma forma mais sistêmica territorialmente. Percebe-se que parte dos gestores participantes, neste sentido, adotam o diálogo entre a ação cultural e os demais aspectos da gestão abordados neste trabalho (SANTOS; DAVEL, 2018). Esse trabalho estratégico de gestores culturais associada a mudanças estruturais nas sociedades pós-industriais promoveu a ideia política por trás do crescimento das indústrias criativas (VITORIA, 2021).

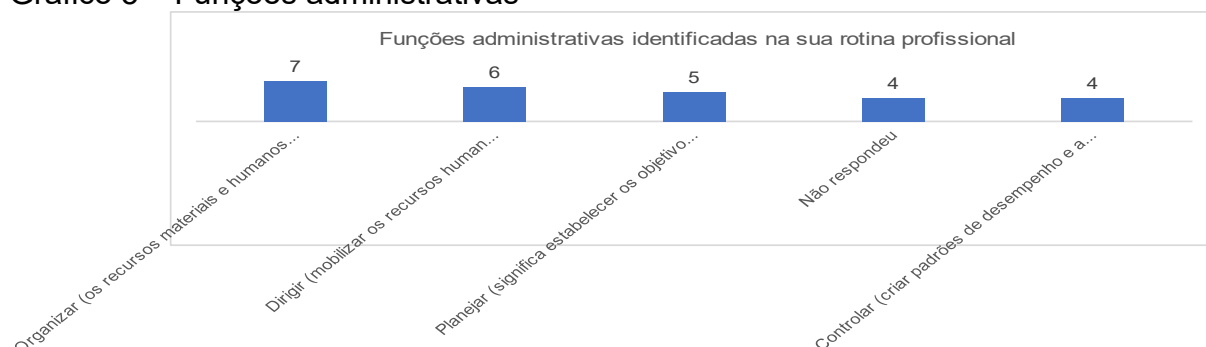
Dificuldades que refletem as peculiaridades que envolvem a criação e difusão dos produtos culturais, sua singularidade, sua sensibilidade e sua subjetividade em que mergulha a organização (ARAUJO; DAVEL, 2018) pertencente a indústria criativa., mas que também dizem respeito às assimetrias entre culturas populares e a cultura pop, à desvalorização e preconceitos, precariedade do trabalho, ausência de matéria prima para produção, ausência de projetos públicos para a cultura (SANTOS, 2020).

4.2.2 Ferramentas de gestão

Esse indicador da variável dificuldades e carências na gestão cultural utilizamos as perguntas de número dezesseis a vinte e um onde questionamos se para manter a organização no rumo certo o gestor deveria tomar decisões e realizar ações baseadas nas quatro funções administrativas criadas por Fayol em 1916 que são planejar (estabelecendo objetivos), organizar (os recursos humanos e materiais), dirigir (mobilizar os recursos humanos e materiais) e controlar (criar padrões de desempenho), por isso solicitamos aos gestores que identificasse quais funções estavam presentes em sua rotina.

Os gestores identificaram prioritariamente em sua rotina a organização e a direção como função administrativa conforme gráfico abaixo, especialmente dentre os equipamentos de ordem pública como teatro e arquivo. No tocante aos espaços de ordem privada todas as funções administrativas foram mencionadas, exceto em relação a uma galeria de arte que optou por não responder.

Gráfico 5 – Funções administrativas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Embora os estudos revelem que se trata de um desafio de pesquisa em gestão de organizações artísticas atribuir-lhes a teoria dos estudos organizacionais (ARAUJO; DAVEL 2021), ainda assim, buscando entender a familiaridade destes gestores com as práticas organizacionais.

É curioso perceber que apesar das singularidades presentes no tipo de empreendimento, os gestores identificam em suas atribuições características dos tipos tradicionais de organizações, muito embora nem todos tenham respondido essa questão o que pode ser um reflexo do desafio de se integrar a uma estética organizacional (ARAUJO; DAVEL, 2021).

Apesar de diferir de uma indústria comum onde a produção é mecanizada e cuja entrega é algo tangível e passageira, a indústria criativa lida-se com o intangível e o perecível e cujo produto é na verdade uma experiência (ARAUJO; DAVEL, 2021). Questionamos aos respondentes quais ferramentas de gestão eram utilizadas por eles no desenvolvimento das suas atividades. Eles deveriam mencionar quais

ferramentas de gestão eram utilizadas no gerenciamento cultural (permitido o registro de mais de uma opção).

Obtivemos como resposta as principais ferramentas utilizadas como o plano de negócio (ou instrumento similar inspirado nele) e o Canvas. Além destes foram mencionados especialmente pelos profissionais da indústria criativa vinculados a iniciativa privada: o fluxograma cronograma, organograma e brainstorm, análise SWOT, Key Performance Indicator (KPI) (Indicador-Chave de Performance), 4Ps da inovação, benchmarking e mapas mentais gerenciais.

Gráfico 6 – Ferramentas de gestão

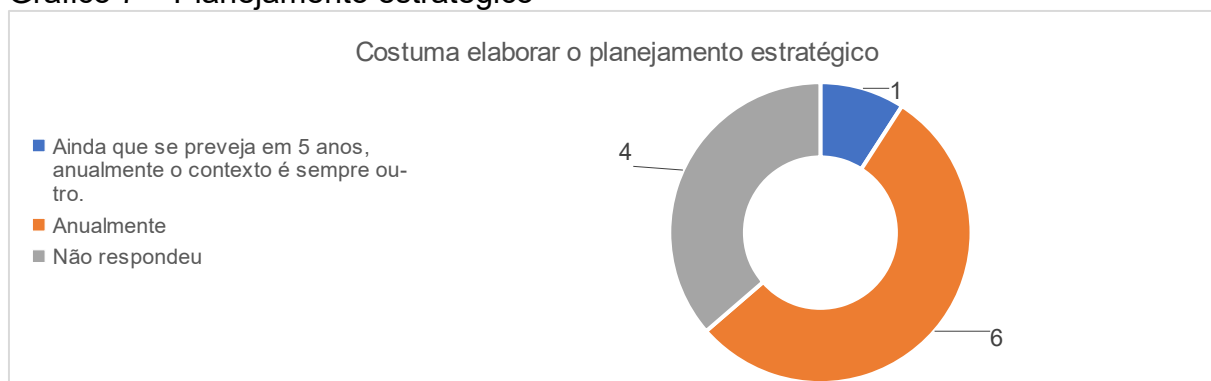


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Considerando que o profundo dos modelos gerenciais é característica de gestores alinhados com a cultura da gestão para extrair dos dados, recursos e situações o melhor resultado desenvolvendo ações que promovam a melhoria contínua pensando em processos, projetos e pessoas identificamos que os gestores fazem uso de tais ferramentas. No entanto, esse não é um conhecimento profundamente difundido visto que dentre o grupo de respondentes cinco não mencionaram nenhuma.

Sob o ponto de vista do planejamento questionamos se o gestor do equipamento cultural costuma elaborar o planejamento estratégico. Em caso afirmativo, com qual periodicidade, se: a cada ano; a cada cinco anos; ou ainda que se preveja em 5 anos, anualmente o contexto é sempre outro conforme gráfico abaixo.

Gráfico 7 – Planejamento estratégico



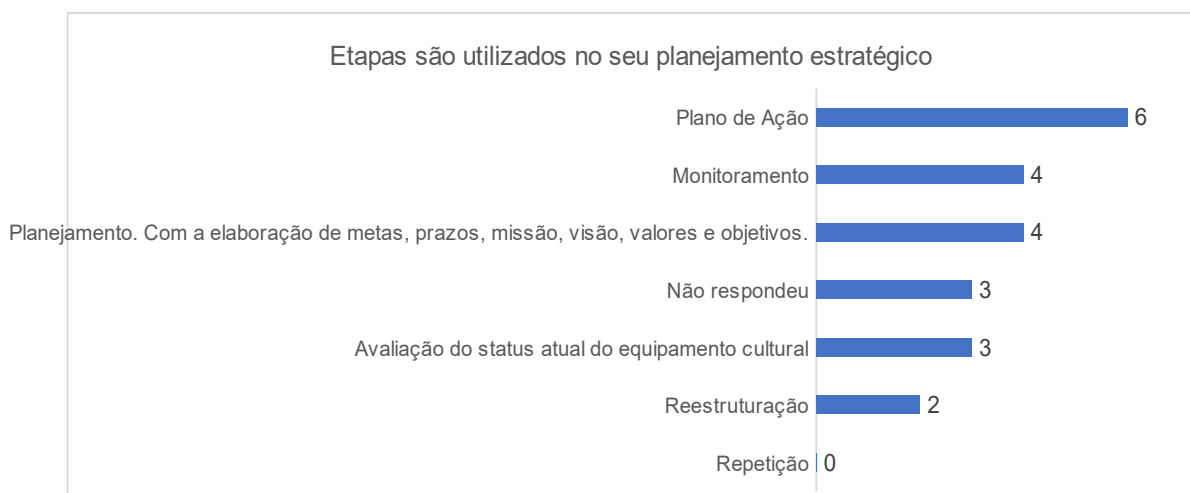
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essa percepção, infere-se, deve advir, não somente pela dependência de financiamento público, mas, especialmente, das organizações vinculadas ao poder público, como fruto das mudanças de gestor, falta ou diretrizes estratégicas pouco claras, devido a decisões baseadas em critérios políticos e não técnicos, e contenção orçamentária (SANTOS, 2018).

Apesar das dificuldades enfrentadas pelos gestores relativas à instabilidade anteriormente mencionada, ainda assim, na iniciativa privada, os resultados obtidos refletem que estes atuam de modo a torná-los estratégicos. Somente um gestor do setor público respondeu que realiza seu planejamento anualmente, os demais não responderam.

Para reforçar essa visão, baseado no conhecimento que a administração estratégica é constituída de alguns princípios e etapas do planejamento estratégico definidos por autores como Drucker (1977) e Mintzberg (1987), dentre outros. Indagamos quais dessas etapas eram utilizadas no seu planejamento estratégico, caso ele fosse realizado. Era possível selecionar mais de uma opção.

Gráfico 8 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os respondentes mencionaram principalmente o plano de ação, o monitoramento e o planejamento como etapas cumpridas. Em segundo plano a avaliação do equipamento cultural e a reestruturação. No entanto, a repetição não foi mencionada por nenhum gestor.

Diante das estratégias e técnicas de racionalização do trabalho e seu planejamento presentes em uma organização em seus processos, inclusive de produção percebemos estar mais presentes naquelas que se vinculam ao audiovisual, como a utilização do plano de ação ou ainda etapas do processo de produção o planejamento se faz presente em cada fase assim como o realizado no ambiente empresarial (SEGINI, 2016).

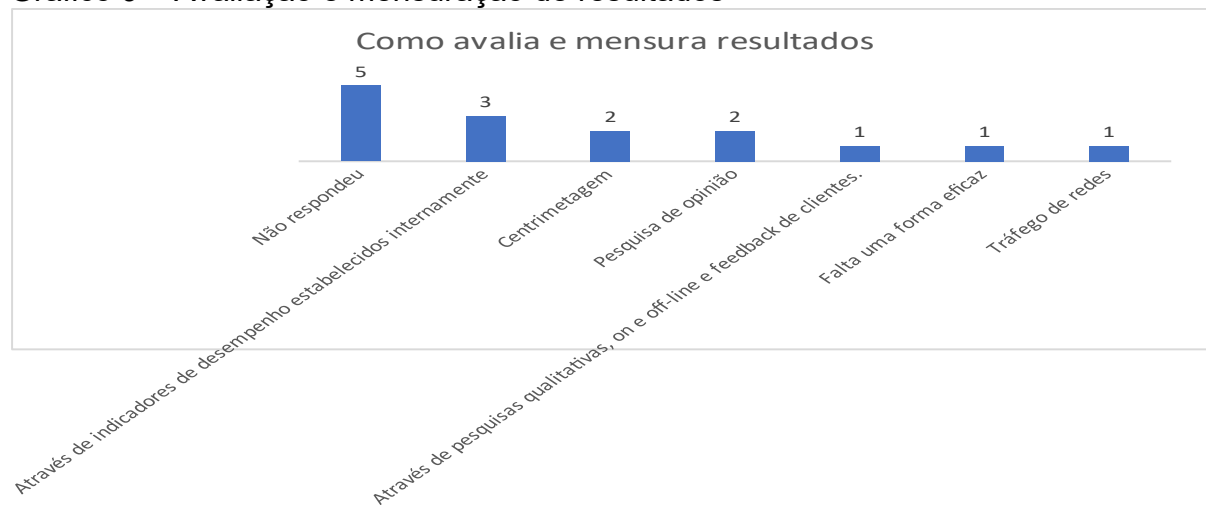
Continuando a investigação sobre as ferramentas de gestão estratégica e considerando que os gestores culturais dos diversos cenários da indústria criativa tem em comum é, além da preocupação com os fatores imateriais na sua produção, a experiência dos consumidores (SANTOS; DAVEL, 2022), questionamos como funcionaria a etapa de avaliação e mensuração dos resultados, se havia em sua atividade a utilização algo similar a metodologia PDCA cuja sigla significa: Planejar (Plan), Desenvolver (Do), Checar (Check) e atuar (Act).

Segundo Linhares (2006), na área cultural existem alguns métodos de aferição dos resultados como: centimetragem e minutagem (para exposições, por exemplo), pesquisa de opinião, monitoramento de novos clientes, estimativa de audiência direta, utilização de software, valoração de mídia, e a análise comparativa de dados como adesão de novos membros e aumento das vendas. No entanto, revelou em seu estudo que ainda falta uma forma eficaz, uma ferramenta que

abrace todas as especificidades da área cultural.

Assim, os gestores culturais foram questionados como realizavam esse processo no âmbito da cultura permitindo-se mais de uma resposta por tópico.

Gráfico 9 – Avaliação e mensuração de resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste bloco responderam majoritariamente os profissionais da iniciativa privada que atuam no cinema, galeria de arte e centro cultural. Revelaram que se utilizam de diversas estratégias para mensuração de seus resultados. Infere-se que possuem mais recursos para verificar tais indicadores devido ao fato de que são esses os profissionais que atestam nas respostas anteriores se utilizarem de planejamento estratégico, onde há a necessidade de não só estabelecer metas, mas também analisar os resultados. Dessa forma o resultado obtido parece corroborar e validar as respostas anteriores. Reforçamos que neste ponto não houve resposta de profissionais do setor público.

Dentre os respondentes houve um que manifestou não haver ainda uma forma eficaz que seja capaz de atender a demandas frente as especificidades da área, ratificando entre o período de 2019 a 2023 aquilo que identificou Linhares em seu estudo em 2006 podendo ser este um direcionamento para a necessidade de estudos futuros que desenvolvam uma metodologia.

Consideramos pertinente esclarecer que há uma limitação no estudo no tocante a este indicador frente ao número de respondentes e o uso das ferramentas e técnicas de gestão. O resultado apresenta que é devido principalmente aos profissionais da iniciativa privada vinculados ao cinema, galeria de arte e centro

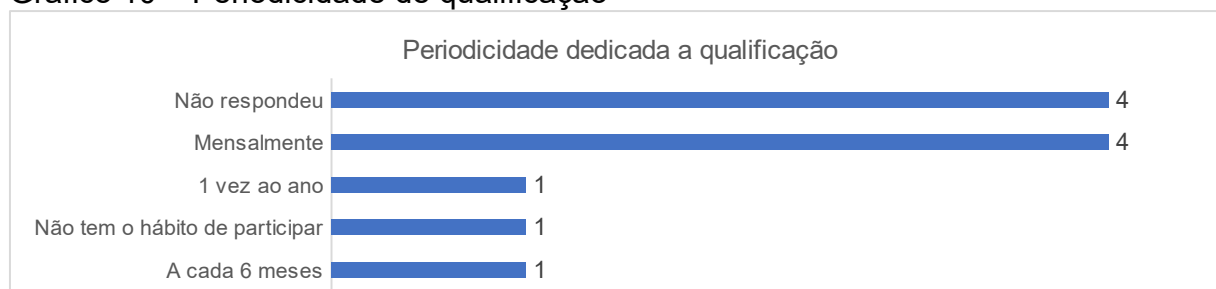
cultural. Talvez esses equipamentos possuam certa facilidade neste sentido em detrimento de outros cuja singularidade dessas organizações encontrem dificuldade ao tentarem aplicar as teorias de gestão na prática. O resultado disso pode ser o risco de gerar conhecimento e técnicas pouco efetivas que em nada auxiliarão aos gestores a melhor exercer sua prática de gestão (SANTOS; DAVEL, 2021) na indústria criativa.

4.2.3 Formação profissional e recursos humanos

Nesta seção abordamos alguns aspectos sobre os hábitos quanto à qualificação e aperfeiçoamento dos profissionais sobre a periodicidade e as opções de formação (graduação, tecnológica e complementar) disponíveis para esta área de atuação. Esses dados refletem o que foi questionado nas perguntas quatorze e quinze do indicador de análise formação profissional e recursos humanos cuja variável é dificuldades e carências na gestão cultural.

Assim, frente as suas atribuições, desafios e diante da transversalidade presente na indústria criativa, questionamos aos gestores visando identificar como qual periodicidade participavam de cursos, treinamentos, congressos, seminários, palestras dentre outros para constatar como eles lidavam com a qualificação já que uma das carências e dificuldades apontadas por estudos anteriores é a escassez de profissionais qualificados ou de formações existentes o que afeta diretamente na retenção de talentos e na qualificação das equipes, bem como os investimentos (SANTOS, 2018), obtivemos o retorno ilustrado no gráfico abaixo.

Gráfico 10 – Periodicidade de qualificação



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

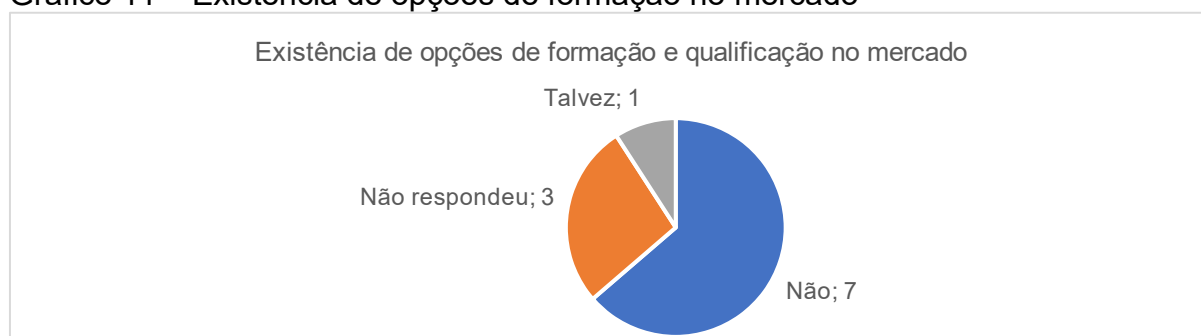
Responderam a este questionamento os profissionais da iniciativa privada com no mínimo uma atualização a cada 6 meses e majoritariamente com uma

atualização mensal. Em contrapartida os profissionais do serviço público afirmaram não ter o hábito de se manterem atualizados ou ainda não responderam ao questionamento.

Acrescentamos que a perspectiva apresentada por pesquisadores da área em que se identifica o autodidatismo como uma marca destes profissionais foi observada como característica presente por um dos respondentes, e tentando identificar se para alguns não houve acesso a programas específicos de formação – seja acadêmica ou não, por não existirem à época quando iniciaram a sua carreira, ou ainda, da valorização da experiência frente a educação formal (BENDASSOLLI, 2010). Questionamos se os gestores consideravam haver no mercado uma gama generosa de opções de formação (graduação, tecnológica e complementar) para esta área de atuação e se a periodicidade estava relacionada a essas opções disponíveis, esperando contribuir com a qualificação dos gestores atuais e futuros.

No entendimento e experiência dos gestores houve uma unanimidade em afirmar não existir no mercado opções disponíveis no âmbito geral conforme podem ser observadas no gráfico abaixo, onde somente três são responderam e um apresentou dúvida.

Gráfico 11 – Existência de opções de formação no mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Entendemos que o resultado apresentado confirma as visões apresentadas pelas pesquisas na área nos últimos quinze anos onde se revela a escassez, e não só de produções sobre o tema, mas ainda a necessidade de provocar o poder público no desenvolvimento de políticas que contribuam também para a qualificação dos gestores culturais (SANTOS, 2016).

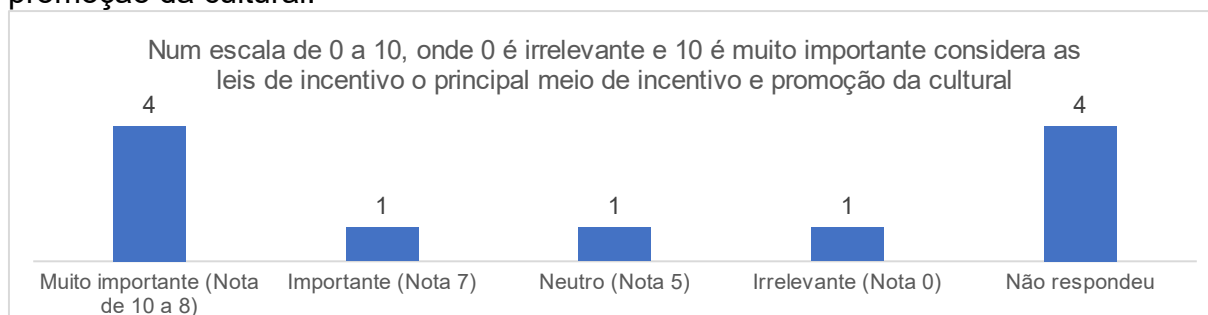
4.3 Oportunidade de melhoria

Partimos então para a variável oportunidades de melhoria cujo indicador de análise: construção de políticas voltadas à formação e a atuação profissional foi pesquisado entre as questões vinte e dois a vinte e cinco.

Tomando como base a Lei Rouanet, a mais conhecida lei de incentivo nascida durante os anos 90, procuramos saber junto aos gestores qual a importância desse tipo de iniciativa na promoção cultural. Indagamos, fazendo uso de escala tipo Likert, para investigar a percepção dos respondentes, numa escala de 0 a 10, onde 0 é irrelevante e 10 é muito importante se considerava as leis de incentivo o principal meio de fomento e promoção da cultural.

O resultado ao questionamento foi que cinco consideraram entre muito importante e importante, um se manteve neutro, um considerou irrelevante e quatro não responderam.

Gráfico 12 – Percepção das leis de incentivo como o principal meio de fomento e promoção da cultural.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

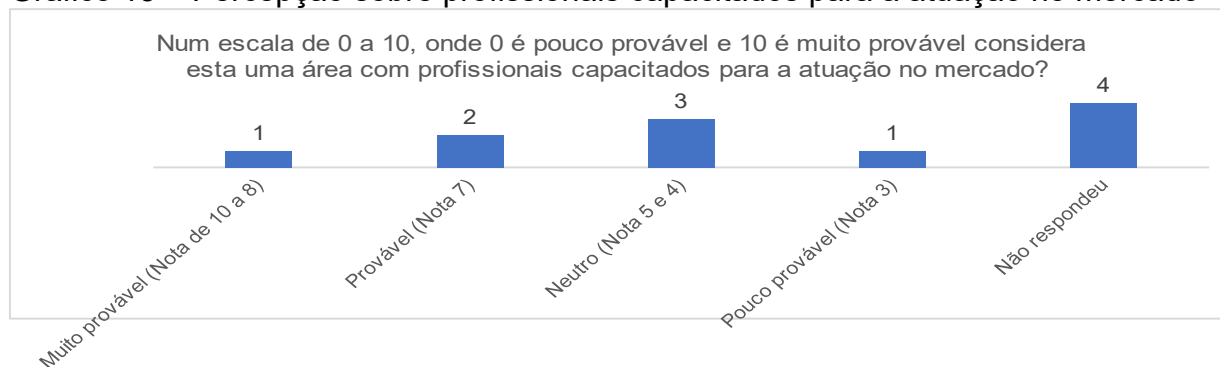
De modo geral a percepção de que as leis de incentivo são os meios mais importantes para a promoção do setor revela a necessidade de se construir uma política cultural mais estruturada e forte de modo a incentivar o desenvolvimento de outras políticas culturais que atendam às especificidades independente ou não de questões ideológicas, como as assistidas nos últimos quatro anos, mas que também alinhem o descompasso existente entre a natureza de suas atividades e ao financiamento público destinado às atividades da indústria criativa não tão associadas a projetos e sua característica temporária. Um reflexo do desafio econômico e a natureza ininterrupta das atividades em que predomina o financiamento público e que afeta a retenção, qualificação e o planejamento estratégico (SANTOS, 2018).

Com o objetivo de analisarmos se os gestores culturais percebem como suficiente a formação obtida em sua educação formal para o exercício da atividade profissional, através de escala de 0 a 10, tipo Likert, onde 0 é pouco provável e 10 é muito provável se concordavam com a consideração de ser esta uma área com profissionais capacitados para a atuação no mercado. O efeito obtido foi que cinco (5) atribuíram uma nota entre 4 a 7, o que pode ser considerado uma visão de neutralidade quanto a formação de acordo com a escala utilizada.

Essa visão de neutralidade pode ser um ponto de contradição se compararmos com o resultado apresentado na questão anterior de que não há no mercado formação que prepare os profissionais para a área de atuação, mas também pode ser a ratificação de que é justamente essa escassez, ainda presente, que mantém o ciclo há tantos anos como naqueles realizados por CUNHA (2005).

Para validar isso indagamos se na percepção deles existem profissionais capacitados para atuação no mercado na área da indústria criativa e obtivemos o resultado apresentado abaixo.

Gráfico 13 – Percepção sobre profissionais capacitados para a atuação no mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, diante do resultado obtido, inferimos que na visão dos gestores respondentes não há no mercado profissionais suficientemente capacitados para atuar no setor, podendo ser esta uma das oportunidades de melhoria a serem desenvolvidas no mercado cultural. Muito embora dentre o grupo de respondentes existem aqueles que possuem graduação e pós-graduação, essa visão pode estar relacionada a funções específicas que não foram mencionadas ou ainda a sua própria experiência à época que iniciaram, algo que não ficou claro. Tal percepção é validada pela questão que se segue.

Neste quesito abrimos uma outra questão em que disponibilizamos um

campo para uma resposta descritiva em que indagamos se na visão dos participantes existe no mercado diversidade de opções para formação para gestores culturais e se existindo é suficiente para suprir as demandas do setor. Como retorno obtivemos a afirmação de que ainda não há uma formação que os prepare para o mercado.

Daí, visando encontrar um equilíbrio entre capacitar os profissionais da indústria criativa para temas específicos na gestão cultural como gestão de projetos numa visão operacional, instrumental e técnica sem negligenciar os aspectos subjetivos, imateriais e políticos que numa visão mecanicista e que desconsidera a especificidade das organizações artísticas, buscando contribuir com os estudos sobre a qualificação desse profissional (SANTOS; DAVEL, 2022).

Finalizando, com o objetivo de promover a melhoria na formação de políticas públicas e oferecer contribuição que possa ser utilizada em estudos futuros frente a variável de análise, questionamos qual a percepção deles sobre quais são as habilidades, conhecimentos e atitudes que um gestor cultural deve ter. Dentre os aspectos mencionados estão relacionados no quadro abaixo:

Quadro 8 – Conhecimentos, habilidade e atitudes do gestor cultural

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Entendendo o funcionamento técnico do setor. Conhecimento e predisposição para o gerenciamento. Inovação Parcerias Conhecimentos acerca de processos de produção artística. Entender sobre contexto e localização além das tendências e dos costumes antes de colocar qualquer modelo de produção em prática.	Liderança Ensinar Negociação Assertividade Criatividade capacidade de observação Boa percepção Sensibilidade Trabalhar cooperativamente	Respeito Diálogo Compartilhar conhecimento Proatividade Resiliência Empatia Ética

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A contribuição dos gestores que participaram dessa pesquisa deve servir na construção de um modelo de que consiga atender às necessidades desses profissionais, seja preparando-os para o mercado ou fomentando o setor. Se faz necessário a construção de uma política de regulamentação e qualificação da indústria criativa que segundo a FIRJAN (2002) revelou que o PIB Criativo totalizou

R\$ 217,4 bilhões, valor comparável à produção total do setor de construção civil que em 2020, também figurou em cerca de 2,9% do PIB contribuindo tanto para a economia de uma país como o Brasil cuja criatividade é senso comum e mundialmente reconhecida.

Ainda assim, diante da realidade enfrentada no dia a dia na atuação como gestor cultural, consideram que no desenvolvimento das suas atribuições a cultura da gestão (baseada em eficiência, planejamento e objetivos definidos) está presente, principalmente na realidade da iniciativa privada. Alguns justificam que todo trabalho desenvolvido está ligado à gestão e execução de projetos culturais, uma característica da *projetização* do setor.

Os respondentes reforçaram ainda que a atuação deve refletir o equipamento cultural visando qualificar o espaço urbano, enquanto política pública que se insere, em um quadro de valorização do conhecimento e de construção de novas dinâmicas sociais e culturais a partir da produção da cultura imaterial e da economia criativa. Nesse sentido, sua democratização valorizará o acesso, a difusão artística e sua sustentabilidade.

Os gestores também percebem que a cultura deva ser trabalhada de forma segmentada como por exemplo o audiovisual que em Aracaju dispõe de um espaço de diálogo, o Fórum Permanente do Audiovisual de Sergipe da Prof.^a Dr.^a Verlane Aragão da Universidade Federal de Sergipe. Eles também entendem que cada local é mais desafiador que outro e que as políticas públicas e/ou privadas. Citando Garcia Canclini os gestores acreditam que as políticas devem ser pautadas com foco na gestão política cultural visto que uma política cultural não se limita a ações pontuais, mas que se ocupa da ação cultural com um sentido contínuo – através de toda a vida e em todos os espaços sociais.

Por fim, os gestores acreditam ainda na gestão compartilhada com participação social. O entendimento de pertencimento e valorização do equipamento cultural é crucial. Associada a capacitação para todas as áreas da cultura, focada para o planejamento estratégico e para a gestão financeira visto que como observado ainda se tem muito a galgar.

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Diante dos resultados, se apresenta a necessidade de se construir uma política cultural mais estruturada e forte que atenda às especificidades (ARAUJO, DAVEL, 2021) independente de questões ideológicas e que respeitem a natureza ininterrupta de suas atividades que desvincule da característica de projeto (SANTOS, 2018) alinhadas ao financiamento público destinado às atividades da indústria criativa (VITORIA, 2021).

É importante perceber que não foram relacionadas pelos respondentes medidas estratégicas adotadas do ponto de vista da gestão que correlacionem o espaço cultural, as implicações econômicas e as peculiaridades relacionadas que transcendam a lógica mercantil e fortaleçam o acesso à cultura ao maior número de aracajuanos. Além disso, desenvolver políticas públicas com a participação dos gestores e que aumentem a representatividade do setor (SANTOS; DAVEL, 2018) e que permitam fortalecer as formas de financiamento, fomentem a qualificação dos profissionais, permitam a diminuição da rotatividade, desenvolvam ou aperfeiçoem métodos e técnicas gerenciais, e regulamentem o setor (VITORIA, 2021).

Como contribuição para a prática, os resultados apontam um repensar para a qualificação profissional dos gestores da cultura. A cultura é um importante mercado com uma indústria pujante, que precisa ser vista como fonte geração de oportunidade e que necessita ser fortalecida e profissionalizada, diante da necessidade do mercado dessa nova área e seu crescimento.

Uma importante indústria que no ano de 2020, as atividades relacionadas à cultura e às indústrias criativas do Brasil geraram um total de R\$ 230,14 bilhões, correspondendo a 3,11% do Produto Interno Bruto (PIB) do país superando a indústria automobilística. Esse dado foi divulgado pelo Observatório Itaú Cultural durante evento de lançamento da plataforma de medição do PIB da Economia da Cultura e da Indústria Criativa (ECIC), realizado em São Paulo em abril de 2023. O mesmo levantamento revelou que o PIB da Cultura do Estado de Sergipe representa 0,13% dos 3,14% do PIB da região nordeste.

Desde 2016, o Brasil tem sofrido ataques às liberdades, cultura e instituições culturais, com censura e perseguição a artistas e intelectuais. O desmantelamento do Ministério da Cultura, a destruição de políticas culturais e a pandemia agravaram a situação. No entanto, a comunidade e alguns setores do parlamento lutam pela

reconstrução, diálogo com a sociedade civil e alocação de recursos para a cultura, resultando em conquistas significativas. Assim, a cultura no Brasil enfrenta dificuldades e possibilidades, exigindo atenção, sensibilidade, criatividade e competência da comunidade e do Ministério da Cultura (RUBIM, 2023).

Sendo um requisito a qualificação de profissionais, com o objetivo de promover a melhoria na formação de políticas públicas neste sentido e considerando a visão dos gestores pesquisados que consideraram não estar preparados, orienta-se uma mobilização diante dos programas de pós-graduação oferecidos pelas instituições locais. Ainda que existam aqueles voltados a pesquisa no âmbito da cultura, neles o foco são aspectos sociológicos, antropológicos e de criatividade, próprios a área de conhecimento, como o programa de Pós-graduação em Culturas Populares, com foco em artes populares: processos analíticos, pedagógicos, criativos, e culturas populares; política, memória e identidades, ou, ainda, cinema com foco em narrativas sociais, todos oferecidos pela Universidade Federal de Sergipe,

Sabe-se da importância de se entender a cultura em sua transversalidade e que suas particularidades necessitam não só de serem reconhecidas, mas abordadas de fato pelas instituições de educação de Sergipe, cuja missão é oferecer a sociedade profissionais críticos e capazes de desenvolver ações que promovam a sua região nas mais diversas áreas de atuação e conhecimento. Diante dos dados analisados e das observações realizadas pelos respondentes, é interessante que se realize um investimento para que se estabeleça uma política de formação profissional para a cadeia de valor relacionada a gestão cultural.

Durante a pesquisa foram identificados alguns modelos de estratégias observadas em outras instituições que pretendem fortalecer o setor que representa 7% do PIB mundial, como o curso oferecido através da Fundação Demócrito Rocha pela Universidade Federal do Ceará que disponibiliza formação completa para agentes culturais com carga horária de 160h, onde se discute desde aspectos legais, estratégias de marketing até elaboração de projetos. Além de outras iniciativas promovidas por instituições no Brasil, como a fundação Itaú Cultural para profissionalização, especialização e capacitação constante porém pouco acessível a grande maioria, segundo os respondentes desta pesquisa.

Quanto à contribuição teórica, este estudo demonstra ser necessário situar

também uma melhor condução nas políticas públicas que a direcionam, em que a indústria criativa deve ser vista como uma indústria que gera oportunidades e movimenta a economia por meio da cultura (CUNHA, 2007) (SANTOS; DAVEL, 2018) (VITORIA, 2021), admitindo a importância de uma revisão séria da relação entre economia e cultura (RUBIN, 2019). Outro aspecto característico é o entendimento restrito da cultura como arte quando se trata de um conjunto de tradições, crenças e costumes de uma sociedade que costuma permear as decisões tomadas pelos gestores públicos.

No tocante as políticas públicas e a representatividade, buscando o diálogo, o Fórum do Audiovisual promoveu recentemente uma série de ações pela cidade objetivando chamar a atenção da FUNCAJU buscando discutir com ela não somente a construção do edital da Lei Paulo Gustavo, mas também sobre as políticas públicas do setor e o Núcleo de Produções Orlando Vieira. Depois de algumas semanas conseguiram reunir-se com a fundação para tratar das suas carências e dificuldades.

Mesmo frente as dificuldades e carências, a linha do tempo do audiovisual sergipano apresenta certa relevância de produções que promovem a cultura local, à exemplo do Menina dos olhos pretos que conta a história da saudosa Clemilda. Para continuar produzindo o registro da nossa identidade.

Assim, para compreender as especificidades que envolvem o perfil do gestor cultural, seus desafios no âmbito da gestão na indústria criativa justamente por sua importância econômica, observa-se que pode ser uma contribuição neste sentido a criação de um observatório da cultura nos moldes daquele criado em Buenos Aires em 2001 - Observatório das Indústrias Criativas (OIC) (GETINO, 2007). Em seu plano estratégico de cultura que consolidou a capital argentina como a capital da cultura no Mercosul poderia ser uma saída interessante para o Brasil cujo objetivo seria pensar em medidas que possam quebrar as barreiras que dificultam o acesso à cultura e promovam a sua gestão.

Este é um cenário que aparenta mudar com a posse do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva cujo primeiro ato de seu terceiro mandato foi a o retorno do Ministério da Cultura, o MinC, através do decreto nº 11.336, de 1º de janeiro de 2023 e com a posse da ministra Margareth Menezes em 2 de janeiro do mesmo ano.

O recriado ministério apresenta em sua estrutura organizacional a Secretaria

de Comitês de Cultura, conforme organograma abaixo, cujas funções são: I - implementar, em todos os Estados, os Comitês de Cultura, em parceria com a sociedade civil, consideradas as diversidades regionais e as características de cada território; II - coordenar, organizar, dar suporte operacional e acompanhar o funcionamento dos comitês de cultura em todo o território nacional; III - coordenar os Escritórios Estaduais do Ministério da Cultura (BRASIL, 2023). Os escritórios têm características similar a experiência de Buenos Aires anteriormente mencionada, resta saber se promoverá o mesmo impacto frente a diversidade cultural brasileira e se será capaz de comprimir suas competências como formular e avaliar as políticas, programas, projetos, ações e atividades do Ministério.

Um momento excepcional que a cultura brasileira atravessa, conjecturado pela sociedade como contraditório e paradoxal, marcado por altos e baixos intensos motivados principalmente pela ideologia política de um governo anterior completamente ignorante a cultura em detrimento de novo alinhado às demandas e que entende o valor econômico do setor. Um grande desafio que se apresenta diante disso para a sociedade, os operários da cultura e o recém-criado Ministério.

No cenário Aracajuano inferimos que as observações apresentadas pelos gestores são um reflexo da própria estrutura de suas instituições quando observamos que não há uma secretaria de cultura, mas uma fundação sobre quem recai a execução de um planejamento estratégico para a cultura estabelecido, mas que não existe documento estrutura para os próximos anos divulgado seja no portal da transparência ou no portal do SNC. Na realidade observamos a realização de eventos pontuais sem correlação com uma estratégia de longo prazo e que correlacione as características da cultura aracajuana, conforme dados no levantamento Sergipe: Cultura e Diversidade.

Em tempo, ressalta-se que diante do universo pesquisado poucos foram aqueles do serviço público que responderam à pesquisa por questões diversas sejam elas políticas ou profissionais, talvez em virtude das demandas no período (relacionadas a Lei Aldir Blanc ⁴ e a situação pandêmica) o que, infelizmente, não nos permite traçar um paralelo mais assertivo entre a dinâmica da gestão cultural no serviço público e na iniciativa privada com substância ficando este questionamento

4 LEI Nº 14.017, DE 29 DE JUNHO DE 2020 - Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020

para uma próxima oportunidade.

Apresentamos ainda o quadro abaixo onde estabelecemos a relação entre os indicadores de análise a um resumo dos resultados obtidos com o levantamento realizado sob a perspectiva dos gestores culturais.

Quadro 9 – Resumo da Análise dos Dados

Objetivos específicos	Variáveis de análise	Indicadores de análise	Resumo
(a) conhecer o perfil desses gestores;	Perfil dos Gestores Culturais	Perfil Sociodemográfico	Identificados 42 equipamentos culturais. Participação de 11 gestores na pesquisa. Gestores culturais possuem diferentes faixas etárias, identidades de gênero e formações educacionais, com maioria atuando na iniciativa privada. Alguns gestores criaram seus próprios empreendimentos culturais, enquanto outros focaram na manutenção física dos espaços culturais ligados ao poder público. Formação e experiência profissional são consideradas importantes para entrada no mercado cultural. Diversidade de equipamentos culturais e necessidade de políticas públicas abrangentes são desafios para o setor.
(b) observar suas dificuldades e carências na gestão cultural; e	Dificuldades e carências na gestão cultural	Dificuldades na atuação como gestor cultural;	Três principais dificuldades na atuação como gestor cultural: a instabilidade das políticas culturais, o desafio econômico, o desafio social de mobilizar o público e estabelecer a interface entre a cidade e seus temas. A falta de representatividade política. A visão estratégica, a cultura organizacional e a imagem do equipamento cultural também são desafios importantes mencionados pelos gestores. Além disso, a identidade territorial é considerada primordial no planejamento das ações culturais por alguns gestores. Essas dificuldades refletem as peculiaridades da criação e difusão dos produtos culturais, assim como as assimetrias entre culturas populares e cultura pop, desvalorização, precariedade do trabalho e ausência de projetos públicos para a cultura.
		Ferramentas de gestão;	Gestores se dedicam principalmente às funções administrativas de organização e direção. Planejamento estratégico é menos frequente devido à instabilidade e falta de diretrizes claras. Principais ferramentas de gestão são o plano de negócio e o Canvas. Variedade de estratégias utilizadas na avaliação e mensuração de resultados, principalmente na iniciativa privada. Falta uma ferramenta eficaz que abranja as especificidades da área cultural.

			Necessidade de desenvolver metodologias adequadas à gestão na indústria criativa. Importância de ampliar conhecimento e técnicas de gestão para melhorar a prática dos gestores na área cultural.
		Formação profissional e recursos humanos (equipe)	Profissionais da iniciativa privada se atualizam com frequência, enquanto os do serviço público não têm esse hábito. Escassez de profissionais qualificados e falta de opções de formação adequadas afetam a retenção de talentos e a qualificação das equipes. Leis de incentivo na promoção cultural são importantes, mas não há consenso sobre a suficiência da formação formal no mercado. Habilidades necessárias incluem conhecimento técnico, inovação, liderança, negociação e ética. Oportunidades de melhoria incluem capacitar profissionais e construir políticas públicas para a indústria criativa. Cultura da gestão, eficiência e planejamento são considerados importantes. Segmentação da cultura e participação social na gestão compartilhada também são valorizadas.
(c) identificar oportunidades de melhoria para a gestão cultural	Oportunidades de melhoria	Construção de políticas voltadas à formação e a atuação profissional	Maioria dos gestores considera as leis de incentivo na promoção cultural importantes. Opiniões divergentes sobre a formação dos profissionais do mercado cultural. Gestores mencionam conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para gestores culturais. Necessidade de regulamentação e qualificação da indústria criativa. Cultura da gestão presente na iniciativa privada, mas nem sempre na esfera pública. Importância de políticas segmentadas e gestão política cultural. Participação social é considerada fundamental. Capacitação em planejamento estratégico precisa ser desenvolvida.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi compreender os desafios e perspectivas dos gestores culturais no contexto da indústria criativa de Aracaju/SE. Entendemos que esse objetivo foi alcançado na medida em que conhecemos o perfil desses gestores, observamos, através da perspectiva deles, suas dificuldades e carências na gestão cultural, e identificamos algumas oportunidades de melhoria para a gestão dos empreendimentos culturais, que podem beneficiar a sociedade e a área da cultura, permitindo ser fonte de consulta na construção de políticas locais ou estudos futuros para a área.

O perfil dos gestores culturais que participaram desta pesquisa é de profissionais entre a faixa etária de vinte e um até cinquenta e um anos, predominantemente pardos e do gênero masculino. Possuem uma formação heterogênea nas áreas de: Arquitetura; Museologia; Jornalismo; Cinema; Ciências Sociais; Administração de Marketing; e Artes Visuais, inclusive pós-graduação. Entraram no mercado de trabalho principalmente pela iniciativa privada onde permaneceram e não tinham, em sua maioria, a gestão cultural como objetivo de carreira. Dentre eles, metade atua há mais de 10 anos e estão vinculados principalmente ao cinema.

Sendo a cultura da gestão compreendida como, a partir do uso de métodos, técnicas e competências aprendidas, a capacidade de perceber o negócio de maneira sistêmica, os dados obtidos pela pesquisa demonstram que os membros do universo pesquisado estão, de certa forma, alinhados a cultura da gestão e atentos às demandas do setor.

Dentre os desafios investigados o considerado principal foi a instabilidade das políticas culturais um problema considerado estrutural que é reflexo da ausência de uma política pública estabelecida para indústria criativa que sofre principalmente por questões ideológicas governamentais diante da perspectiva dos últimos quatro anos isso ficou mais evidente ainda provocando alguns prejuízos.

A cultura brasileira vive uma situação paradoxal, com ataques às liberdades

e às instituições culturais, mas também com a reconquista de liberdades e a revitalização das políticas culturais. O desafio é superar dificuldades passadas e criar condições para o florescimento da cultura, considerando a conjuntura política e a mobilização coletiva. A cultura deve estar no centro das políticas públicas, alcançando toda a sociedade. O orçamento conquistado para a cultura deve ser utilizado em todo o país, nutrindo políticas e diversidade cultural visando um excelente desempenho para impulsionar ainda mais a relevância do PIB da cultura no Brasil.

As dificuldades econômicas, tais como conciliar o administrativo e o artístico frente suas especificidades e intangibilidade, o descompasso entre a natureza ininterrupta e a lógica de projeto que permeia o setor dificultam a gestão dos espaços e seu alto custo de manutenção.

As dificuldades sociais - mobilizar o público e estabelecer a interface entre a cidade e seus temas - foi pontuado somente pelos profissionais do cinema, um reflexo das questões como mobilidade urbana, segurança pública, influência do mundo digital que impactam no consumo dos bens culturais.

No campo político, a sua pouca representatividade do segmento que impacta diretamente na construção das políticas públicas, no funcionamento e na manutenção dos equipamentos, diferentemente daqueles que possuem órgãos específicos para a sua atividade ou mesmo ainda quando possuem contam com a falta de iniciativa ou abertura frente as ideologias que permeiam o ambiente político. O aspecto curatorial, não foi mencionado por nenhum gestor como configuração de dificuldade.

No âmbito da representatividade frente a diversidade de equipamentos culturais e a necessidade de políticas públicas abrangentes que foram ressaltadas como desafios, o exemplo do Fórum do Audiovisual de Sergipe que buscando construir políticas públicas para o setor mantém o Grupo de Trabalho para formação de uma Associação/Sindicato e um Grupo voltado para a Formação do Observatório do Audiovisual de Sergipe deve ser seguido por outras categorias. Eles, inclusive, criaram uma proposta de edital para execução da lei Paulo Gustavo⁵.

Em relação ao financiamento do setor, muitos observam ainda como única

5 LEI COMPLEMENTAR Nº 195, DE 8 DE JULHO DE 2022 - Dispõe sobre apoio financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para garantir ações emergenciais direcionadas ao setor cultural.

forma aquelas relacionadas às leis de incentivo (Lei Rouanet, Lei Aldir Blanc II⁶, Lei Paulo Gustavo, Leis de incentivo fiscais estaduais e municipais) existentes e que a adoção do marketing cultural pelas empresas, ainda que esta não seja uma prática tão consistente no município, também contribui para o fomento da atividade econômica porque se baseia justamente em tais leis. Curiosamente em nenhum momento da pesquisa foi mencionada nenhuma outra modalidade de financiamento das possíveis atualmente, como por exemplo, o financiamento coletivo.

Exercer atividades administrativas, operacionais e de visão estratégica frente a realidade da indústria criativa também é uma das dificuldades apresentadas pelos gestores diante a transversalidade e singularidade da área. Para eles a cultura organizacional e a visão estratégica são as principais devido as incertezas que envolvem o setor como a política e gestão de pessoas para a manutenção dos equipamentos culturais. Incertezas intensificadas nos últimos quatro anos pelo desmonte sofrido.

Sob a ótica do planejamento os gestores consideram o ponto de vista da identidade territorial, ponto principal do desenvolvimento da política cultural, como aspecto primordial neste, por isso a indisponibilidade pela entidade municipal de um planejamento a longo prazo, ou ausência de transparência, impacta profundamente na execução deste aspecto pelos gestores culturais.

Consideram ainda os ciclos que compõem esse planejamento, apesar de diferir de uma indústria comum, os gestores culturais da indústria criativa que responderam ao questionário percebem o empreendimento cultural de maneira sistêmica, na medida em que definem a sua execução de forma planejada a partir de uma leitura territorial em que se baseia na tomada de decisão na elaboração da política cultural do seu campo de atuação seja ele cinematográfico, teatral ou museológico. Em alguns casos utilizam-se inclusive de indicadores de desempenho para avaliar o impacto gerado pela ação desenvolvida, especialmente vinculada ao público consumidor da indústria criativa, o que reflete as etapas de controle e avaliação do ciclo PDCA, embora percebam não existir uma técnica de mensuração realmente eficaz diante a intangibilidade do produto cultural.

Apesar de, em alguns casos, não haver por parte do grupo pesquisado a familiaridade ou compreensão de determinadas terminologias e conceitos

6 LEI Nº 14.399, DE 8 DE JULHO DE 2022 - Institui a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura.

relacionados às ferramentas de gestão apresentados nas perguntas do questionário. Ainda assim, pelas respostas obtidas, é revelado que estes atuam de forma a utilizar métodos e técnicas gerenciais disponíveis, muitas vezes apreendidas pela necessidade durante o desenvolvimento de sua atividade laboral como o plano de negócio (ou instrumento similar inspirado nele) e o *Canvas*, realizando inclusive planejamento estratégico – principalmente na iniciativa privada.

É interessante perceber que uma parte pequena dos gestores culturais não está familiarizado com termos relacionados não só a gestão, mas especificamente a gestão cultural, o que justifica a ideia de que dentre aqueles que já atuam na indústria criativa existe uma parcela dos que não foram ou estão preparados para o nicho de mercado, ainda que em menor número, ou ainda não percebem isto como necessidade em seu espaço de atuação.

Inferir-se que tal característica vem da disponibilidade e da maneira como os profissionais desenvolveram ao longo de sua carreira artifícios, conhecimentos e habilidades que os tornaram aptos a atuarem no setor mesmo não contando com formação específica para tal. O fizeram através da busca constante pelo seu desenvolvimento a partir da participação regular em capacitações e treinamentos voltados a temática da cultura e da gestão cultural, quando disponível e acessível.

Ainda no tocante a formação profissional os comentários dos participantes e os dados obtidos com a pesquisa podem ser validados não só pela inexistência dentre as faculdades e universidades estabelecidas no nosso estado de cursos de graduação, pós-graduação ou formação complementar voltados especificamente a gestão cultural diante de suas características e transversalidade. Sentem não haver no mercado algo que os preparem para exercer a profissão de gestor cultural e que atenda às demandas e especificidades da indústria criativa.

Esse é um aspecto curioso visto que o Plano Nacional de Cultura que além de prever a cultura como expressão simbólica, como direito de cidadania e como potencial para o desenvolvimento econômico fomenta a capacitação dos gestores culturais sejam eles vinculados ao setor público ou privado. A aparente não adesão ao plano pelo governo municipal pode ser fator motivador para restringir essa possibilidade.

Ressaltamos que este estudo está limitado a um número de onze respondentes, quando foram identificados quarenta e dois equipamentos culturais.

Apesar da busca extensiva pelas respostas desses gestores através dos contatos obtidos e da visita aos espaços, percebemos uma baixa participação o que é comum em estudos como este. Então sugerimos que esta pesquisa seja ampliada para obtenção de mais gestores respondentes a fim de avançar nos estudos sobre gestão cultural e indústria criativa.

Sugerimos ainda um estudo sobre os modelos de gestão cultural, suas práticas e processos em diferentes regiões do país que pode ajudar a entender como a gestão cultural pode ser adaptada para atender às especificidades de cada região e que entenda a cultural não somente como arte ou entretenimento, mas também usos e costumes do período.

Correlacionado ainda a construção de uma proposta de fórum, baseado em boas experiências nacionais e internacionais com o objetivo de identificar as melhores práticas em termos de gestão cultural que trate da cultura numa perspectiva estratégica e sistêmica, observando não só os aspectos da qualificação e sua valorização – mas considerando que o Brasil é um país diverso e as necessidades culturais podem variar bastante de região para região, mas também a regulamentação profissional.

Conexo a isso uma política de qualificação que englobe os profissionais da indústria criativa nas diversas posições de sua hierarquia nos níveis operacional, tático e estratégico, e investimento em educação, incluindo a educação cultural nas escolas baseado no incentivo à produção e diversidade cultural.

Acrescentamos ainda um estudo sobre o papel das tecnologias na gestão cultural, visto que as tecnologias têm um papel cada vez mais importante seja na preservação do patrimônio histórico, seja na distribuição da produção cultural ou na mobilização do público. Ou seja, um estudo sobre como as tecnologias podem ser usadas para melhorar a gestão cultural no Brasil.

Tais sugestões estão em consonância com o documento assinado pelo Ministério da Cultura onde assume o compromisso de fornecer informações e estatísticas com o objetivo de melhorar a coleta de dados relacionados ao Produto Interno Bruto (PIB) do setor cultural. Este compromisso foi formalizado na "Carta de São Paulo - Cultura como Valor", que contou com a adesão do Ministério, do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura, da Fundação Casa Rui Barbosa e da Fundação Itaú.

REFERÊNCIAS

ARACAJU, Lei n.º 4373 de 02 de maio de 2013. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://transparencia.aracaju.se.gov.br/funcaju/wp-content/uploads/sites/6/2022/01/08-Lei-4373-02.05.2013-Organiza%C3%A7%C3%A3o-b%C3%A1sica-da-FUNCAJU.pdf>. Acessado em: 05 mai 2023.

ARACAJU, Planejamento Estratégico da Gestão Municipal, 2017-2020. Disponível em: <https://transparencia.aracaju.se.gov.br/funcaju/planejamento-estrategico/>. Acessado em: 05 mai 2023.

ARAÚJO, Bianca Cruz; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações artísticas: panorama e perspectiva para a produção acadêmica. **Revista Gestão & Conexões**, Espírito Santo, v. 10, n. 3, p. 8-39, set. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Ícaro Olavo Alves. **Comportamento estratégico**: uma análise nas empresas de economia criativa do segmento de artes cênicas em Sergipe. São Cristóvão, SE, 2018. Monografia (graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2018.

BARROS, José Márcio; OLIVEIRA JR, José. Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural. Belo Horizonte: **Observatório da Diversidade Cultural**, p. 09-28, 2011.

BENDASSOLLI, Pedro F. *et al.* Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 10-18, 2009.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

BRANT, Leonardo. **O poder da cultura**. 1. ed. São Paulo, Peirópolis. 2009.

BRASIL, **Competências da Secretaria dos Comitês de Cultura**. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias-da-secretaria-dos-comites-de-cultura>. Acessado em: 03 mai 2023.

BRASIL, LEI COMPLEMENTAR Nº 195, DE 8 DE JULHO DE 2022 - Dispõe sobre apoio financeiro da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para garantir ações emergenciais direcionadas ao setor cultural.

BRASIL, LEI Nº 12.343, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2010- Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências.

BRASIL, Lei Nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, Institui o Plano Nacional de Cultura – PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais – SNIIC e dá outras providências.

BRASIL, LEI Nº 14.017, DE 29 DE JUNHO DE 2020 - Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural a serem adotadas durante o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020.

BRASIL, LEI Nº 14.399, DE 8 DE JULHO DE 2022 - Institui a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura.

BRASIL, LEI Nº 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991 - Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRITTO, Neuza Hafner; BOULLOSA, Rosana. **Planos Municipais de cultura: guia de elaboração**. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2017.

CALABRE, L. A arte e a cultura em tempos de pandemia: os vários vírus que nos assolam. **Revista Extraprensa**, São Paulo, v. 13, n.2, p. 7-21, jul. 2020.

CALABRE, Lia. O minc, desafios à construção de políticas culturais: balanço da gestão gilberto gil. Proa, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 293-302, nov./2009. Disponível em: <http://www.ifch.unicamp.br/proa>. Acesso em: 2 nov. 2020.

CRESWELL, John, W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Maria Helena Melo. Gestão cultural: profissão em formação. 2005. 209 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CUNHA, Maria Helena. Gestão cultural: construindo uma identidade profissional. **ENECULT/UFBA**, Salvador/BA, v. 1, n. 1, p. 1-15, mai./2007. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/MariaHelenaCunha.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2020.

FERREIRA, Cleverson Rago. A gestão e o gestor cultural: uma análise de características. **CENTRO DE PESQUISA E FORMAÇÃO**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 37-50, nov./2015.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. FIRJAN, Rio de Janeiro, 2019, Disponível em: <https://www.firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2019.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

FIRJAN. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. FIRJAN, Rio de Janeiro, 2022, Disponível em: <https://firjan.com.br/economiacriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa2022.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

GALLAS, J. C.; PIMENTA, A. A.; GONÇALO, C. R.; RODRIGUES, R. B. Economia Criativa e Inovação Social: uma análise a partir de uma comunidade de artesãos cearenses. **Desenvolvimento em Questão**, Rio Grande do Sul, v. 17, n. 49, p. 176–190, Out./Dez. 2019.

GETINO, Octavio. Experiência de alguns observatórios culturais para a melhoria das políticas e desenvolvimento do setor cultural. **Revista Observatório Itaú Cultural**: Indicadores e Políticas Públicas para a Cultura, São Paulo, v.1, n. 1, p. 852 – 1018, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008

HOSAGRAHAR, Jyoti. **Cultura**: no coração dos ODS. Correio da UNESCO: Muitas vozes, um mundo. Julho, 2017. Disponível em: <https://pt.unesco.org/courier/april-june-2017/cultura-no-coracao-dos-ods>. Acesso em: 15 set 2022.

JÚNIOR, J. M. B. E. J. O; ORGANIZADORES. **Pensar e agir com a cultura**: desafios da gestão cultural. 1. ed. Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 1 - 61, 2014.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 2003.

KOVÁCS, Máté. A dimensão cultural do desenvolvimento: rumo à integração do conceito nas estratégias de desenvolvimento sustentável. **Revista Observatório Itaú Cultural**, São Paulo, v.1, n. 27, p. 21-33, abr./out. 2020.

LAKATOS, Eva Maria e Marconi, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.1 ed. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMQ, 1999.

LINHARES S. DE C., Stephanie e outros. A Ação Civil Pública e Ação Popular como Instrumentos de Proteção do Patrimônio Histórico-Cultural. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, Amazonas, v. 1, n. 1, p. 1 – 34. jan. 2022. Disponível em: <<http://periodicos.uea.edu.br/index.php/equidade/article/view/2309>>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LINHARES, Júlia Padilha. **Como mensurar os resultados de um evento cultural**. 2006. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação - Habilitação em Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006

MACHADO, Hilka P. V. (org.). **Empreendedorismo, oportunidade e cultura: seleção de casos no contexto brasileiro**. 1 ed. Maringá: Eduem, 2013.

MARCONI, Marina e Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINELL, Alfons. **Gestión cultural y procesos de profesionalización**. Espanha, 2003.

MARTINS, Barbara Calçado Lopes et al. As mudanças na administração pública e as políticas culturais no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 3, 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, L. C.; BRANCO, A. U. Desenvolvimento moral: considerações teóricas a partir de uma abordagem sociocultural construtivista. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, n. Psic.: Teor. e Pesq., p. 169 – 176, mai. 2001.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. 1 ed. Petrolina: UNIVASF, Livro Digital, 2019.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2017.

OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL, **Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural**, Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/publicacoes/boletins/pib-da-economia-da-cultura-e-das-industrias-criativas-a-importancia-da-cultura-e-da-criatividade-para-o-produto-interno-bruto-brasileiro>. Acesso em 3 mai. 2023.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J.. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. Ci. Inf., p. 46–53, mai. 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Desafios e dilemas da gestão cultural. **Gestão Cultural**, p. 11, 2019.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Paradoxos e desafios da vida cultural brasileira na atualidade**. Disponível em: <https://teoriaedebate.org.br/tag/politicas-publicas/>. Acessado em: 27 abr 2023.

SANTOS, Alexsandra Dos. **O perfil dos gestores culturais e a atuação da cultura no desenvolvimento regional nos 14 municípios pertencentes à associação do alto irani catarinense**. UFPR, Paraná, v. 1, n. 1, p. 1-55, nov./2011. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/32724>. Acesso em: 3 nov. 2020.

SANTOS, E. C. dos; SILVA, Ítalo H. F. R.; DIAS, P. K.; MORAIS, W. M. Mapeando Dificuldades e Intervenções no Cotidiano das Organizações de Cultura Popular em Caruaru-PE. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 9, n. 2, mai./ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/35348>. Acesso em: 22 set. 2022.

SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos e DOURADO, Debora Coutinho Paschoal **Investidas do management no campo da cultura em Pernambuco: o caso dos produtores**. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2014, v. 12, n. 1, pp. 178-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512014000100011>. Acesso em: 15 set. 2022.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Gestão de Equipamentos Culturais e Identidade Territorial: Potencialidades e Desafios. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-21, jan. 2018.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo Paes Barreto. Gestão de equipamentos culturais e identidade territorial: potencialidades e desafios. **Revista Pensamento e Realidade**, Bahia, v. 33, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2018.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, p. 35-49, 2022.

SARAVIA, Enrique. **A gestão da cultura e a cultura da gestão**. A importância da capacitação de administradores culturais. IV ENECULT, Salvador/BA, v. 1, n. 1, p. 1-5, mai./2008. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-02.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2020.

SEGININI, Liliana R.P., BULLONI, Maria Noel (org.). **Trabalho artístico e técnico na indústria cultural** [recurso eletrônico], tradução Marisa Shirasuna; textos Maria Aparecida Alves et. al. – São Paulo :Itaú Cultural, 2016. 1 recurso online (271 p.) Disponível em: <https://www.amazon.com/Trabalho-art%C3%ADstico-ind%C3%BAstria-cultural-Portuguese-ebook/dp/B01N91ZIG6>. Acesso em: 03 mar 2023.

SERGIPE (Estado). **Sergipe: Cultura e Diversidade**. Solisluna Editora, 2010. p.222. Disponível em: https://www.se.gov.br/uploads/download/filename_novo/1286/804df7e2d00bc6c2d2f9bb3450eae6f6.pdf. Acesso em: 22 ago 2022.

SOUZA, Eloisio Moulin de (org.). Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico] : uma abordagem teórico-conceitual /. - Dados eletrônicos. - Vitória : EDUFES, 2014. 296 p. : il. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/939>. Acesso em: 22 ago 2022.

STRAUSS, Anselm. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamental. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

UNESCO. **Declaração universal sobre a diversidade cultural**. Disponível em: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declration_cultural_diversity_pt.pdf . Acesso em: 5 dez. 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VITÓRIA, José Ricardo; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Dificuldades na implementação de um Sistema Municipal de Cultura no Brasil a partir de práticas isomórficas. **Políticas Culturais em Revista**, v. 8, n. 1, p. 222-238, 2015.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PESQUISA - GESTÃO CULTURAL

Esta é uma pesquisa sobre o perfil dos gestores culturais e gestão cultural em Aracaju/SE.

Questionário aplicado via:

<https://docs.google.com/forms/d/1E3WeSCFY2db-Hz6X3F08tsJ37P-1WK5Lq5VbLuZpJo/edit>

1. Idade: *

Marcar apenas uma.

- 18 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

2. Identidade de Gênero *

- Feminino
- Masculino
- Transgêneros
- Não binário
- Prefiro não dizer
- Outro:

3. Raça (opcional)

- Branca
- Preta
- Parda
- Indígena
- Amarelo
- Prefiro não responder

4. Escolaridade *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

5. Graduação: *

6. A gestão cultural sempre foi o seu objetivo de carreira?

- Sim
- Não

7. Como iniciou sua carreira na gestão cultural?

- Iniciativa privada
- Serviço público
- Terceiro Setor
- Outro:

8. Experiência profissional como gestor cultural:

- Entre 0 a 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos

Mais de 10 anos

9. Atualmente está
 Na iniciativa privada
 No serviço público
 No terceiro setor
 Administra o próprio espaço cultural
 Outro:

10. Está vinculado a qual equipamento cultural?

Teatro Cinema Museu Biblioteca Sala de concerto Centro cultural, casa de cultura, complexo cultural	Galeria de arte Arquivo Espaço polivalente Casa de espetáculo Outro:
---	--

11. Na gestão cultural existem alguns desafios que são enfrentados pelos gestores diante das características do equipamento cultural e sua transversalidade. O que considera como maior desafio na gestão cultural:

Marque todas que se aplicam.

Econômica (conciliar o artístico e o administrativo)
 Política (pouca representatividade do segmento)
 Social (mobilizar o público, interface entre a cidade e seus temas)
 Curatorial (definir e comunicar com clareza sua razão de existir)
 Instabilidade das políticas culturais (critérios políticos sobre critérios técnicos)
 Outro:

12. Além dos mencionados acima considera, quais os desafios a serem enfrentados:

Marque todas que se aplicam.

Cultura Organizacional (quem é)
 Imagem do equipamento cultural (como deseja ser visto)
 Visão estratégica (quem deseja ser e como deseja ser visto)
 Outro:

13. Com qual periodicidade que participa de cursos, treinamentos, congressos, seminários, palestras na área para atualização sobre gestão e cultura?

Marcar apenas uma

Mensalmente
 A cada 6 meses 1 vez ao ano
 A cada 2 anos
 Não tem o hábito de participar

14. Considera que há no mercado uma gama generosa de opções de formação (graduação, tecnológica e complementar) para esta área de atuação?

Marcar apenas uma

Sim
 Não
 Talvez
 Outro:

15. Para manter a organização no rumo certo o gestor deve tomar decisões e realizar ações baseadas nas quatro funções administrativas que são planejar, organizar, dirigir e controlar. Quais dessas funções podem ser identificadas na sua rotina profissional?

Marque todas que se aplicam.

Planejar (significa estabelecer os objetivos da organização e por quais caminhos se chegará a eles)
 Organizar (os recursos materiais e humanos da para atingir os objetivos traçados no planejamento)
 Dirigir (mobilizar os recursos humanos para atingir os objetivos planejados)
 Controlar (criar padrões de desempenho e avaliação para a execução do trabalho de forma qualitativa)

16. Quais ferramentas de gestão utiliza no gerenciamento cultural? (Ex.: SWOT, KPIs, PDCA, CANVA)
-

17. Qual modelo de gestão utiliza?
-

18. O equipamento cultural ao qual está vinculado costuma elaborar o planejamento estratégico?
 Se sim, com qual periodicidade?
 Anualmente
 A cada cinco anos
 Não se aplica
 Outro:

19. Quais dessas etapas são realizadas no seu planejamento estratégico caso ele seja realizado?

Marque todas que se aplicam.

Avaliação do status atual do equipamento cultural
 Planejamento com a elaboração de metas, prazos, missão, visão, valores e objetivos.
 Plano de Ação
 Monitoramento.
 Reestruturação.
 Repetição
 Não se aplica
 Outro:

20. Como avalia e mensura resultados?
-

21. Numa escala de 0 a 10, onde 0 é irrelevante e 10 é muito importante, considera as leis de incentivo o principal meio de incentivo e promoção da cultural?

Marcar apenas uma

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Irrelevante										Muito importante

22. Numa escala de 0 a 10, onde 0 é pouco provável e 10 é muito provável considera esta uma área com profissionais capacitados para a atuação no mercado?

Marcar apenas uma

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pouco provável										Muito provável

23. No seu entendimento, quais são as habilidades, conhecimentos e atitudes que um gestor cultural deve ter?

24. Considera que existe no mercado diversidade de opções para formação de gestores culturais? Ela é suficiente para suprir as demandas do setor?
25. Na sua perspectiva quais as principais carências e dificuldades enfrentadas pelos gestores culturais?
26. Gostaria de receber o resultado desta pesquisa? Deixe aqui o seu e-mail: