

Práticas eficientes em Gestão Cultural: comparativo entre empreendimentos criativos

SP.38: Antropologías Latinoamericanas del trabajo: pendientes, agenda de trabajo y desafíos

Ponentes

Nombre	Pertenencia Institucional
Lucas Fonseca Hipolito de Andrade	Centro de Educação, Trabalho e Tecnologia (CETT/UFG)

Creditos Adicionales

Nombre	Pertenencia institucional	Pais
Lucas Fonseca Hipolito de Andrade	Centro de Educação, Trabalho e Tecnologia (CETT/UFG)	Brasil

Práticas eficientes em gestão cultural: comparativo entre empreendimentos criativos[1]

Resumo:

O presente trabalho buscou explorar e se aprofundar sobre a compreensão das práticas de gestão cultural; a análise de como o empreendedorismo cultural impulsiona a inovação e crescimento econômico; a avaliação do impacto da formação em gestão cultural e empreendedorismo nos empreendimentos criativos, e; a identificação de oportunidades e desafios dos gestores culturais na atualidade. A hipótese foi de que, frente as complexidades únicas inerentes a gestores culturais, a adoção de soluções colaborativas e sustentáveis na gestão de empreendimentos criativos possa potencializar a inovação e o crescimento das diferentes Indústrias Criativas e do setor de Economia Criativa. A partir do desenvolvimento de uma pesquisa exploratória e temática, assim como, da análise de diferentes perspectivas sobre a gestão cultural, constatou-se que a gestão cultural possui pontos divergentes e convergentes com os modelos de gestão tradicional. Além disso, ficou perceptível que é necessário que gestores culturais compreendam esse processo na busca pela melhora no processo de gestão e na construção de empresas colaborativas e sustentáveis.

Palavras-Chave: Economia Criativa. Cultura. Empreendedorismo Cultural.

Introdução

A realização de estudos sobre os processos e métodos utilizados em atividades econômicas culturais não é algo recente, entretanto, devido a expansão dos mecanismos digitais do mundo pós-Globalização, assim como, as inúmeras transformações tecnológicas vivenciadas atualmente (FRIEDEN, 2008), o setor de Economia Criativa se encontra num processo de ressignificação, especialmente, em relação aos empreendimentos que compõe o campo da Cultura, tais como o Patrimônio, Música, Artes Cênicas, Expressões Culturais, dentre outros (FIRJAN, 2022).

Este proceso, aparentemente ditado pela adaptação ao mundo digital, molda as configurações de empreendimentos que utilizam, principalmente, a criatividade para produção de bens e produtos, além de apresentar novas problemáticas e questões acerca dos meios e finalidades destes. Dentre estas, podem ser destacadas: quais são as práticas de gestão cultural eficientes que contribuem para o desenvolvimento colaborativo e sustentável da Economia Criativa? Como o empreendedorismo cultural e criativo impulsiona a inovação e o crescimento econômico no setor da Economia Criativa? Qual é o impacto da formação em gestão cultural e empreendedorismo para o sucesso de empreendimentos criativos e culturais? E, quais são as práticas eficientes de gestão cultural e como é possível desenvolvê-las? Acerca desta última, foi atribuída uma atenção principal no presente trabalho.

Na atualidade, faz-se necessário que se desenvolvam ações que, além de promover as artes e culturas, fomentem a colaboração entre indivíduos, grupos, instituições e coletivos, almejando contribuir com a transformação de um mundo sustentável e colaborativo. Nada mais coerente com essa proposta do que desenvolver ferramentas que promovam este tipo de gestão a partir de iniciativas criativas e inovadoras, como é proposto neste trabalho.

A presente pesquisa se justifica frente à necessidade de compreender as práticas de gestão cultural eficazes, diante da constante evolução do setor de Economia Criativa, impulsionadas pelo mundo digital e de constantes inovações tecnológicas. Propõe-se explorar o papel do empreendedorismo cultural na promoção da inovação e crescimento econômico, assim como, os desafios dos gestores culturais no cenário atual. A hipótese é de que, frente as complexidades únicas inerentes a gestores culturais, a adoção de soluções colaborativas e sustentáveis na gestão de empreendimentos criativos possa potencializar a inovação e o crescimento das diferentes Indústrias Criativas e do setor de Economia Criativa.

Dentre os objetivos propostos, encontram-se o aprofundamento e a compreensão das práticas de gestão cultural; a análise de como o empreendedorismo cultural impulsiona a inovação e crescimento econômico; a avaliação do impacto da formação em gestão cultural e empreendedorismo nos empreendimentos criativos, e; a identificação de oportunidades e desafios dos gestores culturais na atualidade.

Na busca por sistematizar o processo pelo qual se realizou a presente pesquisa, o presente trabalho se encontra dividido em cinco partes, sendo: a) esta introdução, contendo a contextualização e a justificativa do mesmo; b) uma apresentação do referencial teórico sobre as temáticas propostas composto, em sua maior parte, por

trabalhos recentes e/ou de referências importantes para o setor no Brasil; c) um detalhamento da metodologia adotada; d) a apresentação da discussão e dos resultados da pesquisa, por meio da aplicação da metodologia e comparação destes com a literatura proposta, além da proposição de um modelo de negócios que unifica práticas de gestão colaborativas, e; d) por fim, as considerações finais, com a apresentação das principais limitações e contribuições da pesquisa.

1. Revisão de Literatura

1.1 Economia Criativa no Pós-Pandemia

O setor de Economia Criativa é mais abrangente e diversificado do que o setor da Economia da Cultura, sendo necessária sua diferenciação. No campo da Cultura, encontram-se os setores tradicionais, tais como: Patrimônio Cultural e Artes, Música, Artesanato, Dança, Artes Cênicas, Museus, Bibliotecas, Festivais, dentre outros. No setor de Economia Criativa são acrescidas áreas de consumo, mídias e tecnologia, tais como: Design, Moda, Publicidade, P&D, TIC, dentre outras (FIRJAN, 2022). Este último pretende ampliar e mensurar o impacto da criatividade na produção de bens, serviços e renda (VALIATI; MOLLER, 2016).

A Economia Criativa teve seu conceito desenvolvido na década de 1990, e que ganhou expressividade a partir dos anos 2000 (VALIATI; MOLLER, 2016), tratando-se de um conjunto de atividades econômicas que são sujeitas a um conteúdo simbólico, no qual está incluída a criatividade como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013). Nas últimas décadas, este setor econômico apresentou um desenvolvimento crescente e contínuo no Brasil. Em mapeamento, realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN, até 2020, as Indústrias Criativas representavam 2,91% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, ou seja, cerca de 217,4 bilhões de reais. Esse número é 0,82% superior ao identificado no ano de 2004 pela mesma instituição. Este valor ultrapassou outros importantes setores como, por exemplo, o da Construção Civil, que em 2020 representou 2,9% do PIB nacional (FIRJAN, 2022).

Entretanto, ainda que tais pesquisas apresentem um desenvolvimento crescente deste setor, as consequências das medidas restritivas de circulação de pessoas durante a pandemia por coronavírus, denominado SARS-CoV-2

(COVID19), ainda não foram, completamente, mensuradas. O Sistema de Informação e Indicadores Culturais (SIIC) aponta que a Cultura no Brasil concentrava cerca de 5,4 milhões de empregos até o ano de 2022, entretanto, compreende-se que com o impacto da pandemia o número de postos de trabalho na área chegou a 4,9 milhões, em 2020, e 5 milhões, em 2021 (CABRAL, 2023).

Esta queda ajuda a consagrar o setor cultural como um dos mais prejudicados pela paralisação das atividades. De acordo com um estudo do Painel de Dados do Observatório Itaú Cultural, com base nos indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve uma queda de 49% nos postos de trabalho ligados a atividades culturais durante o primeiro semestre de 2020 (BELO HORIZONTE, 2022).

De modo concomitante à queda nos postos de trabalho e as adaptações a “nova realidade”, houve um aumento no seguimento informal da área, reforçando uma tendência que se mostrava crescente desde o ano de 2014 (GÓES *et al.*, 2020). Isto só demonstra o quanto se tornou ainda mais necessária a criação de políticas públicas para o setor, além de leis de mecanismos de fomento, como aconteceu com a Lei nº 14.017/2020, Lei Aldir Blanc, e a Lei Complementar 195/2022, Lei Paulo Gustavo (BRASIL, 2020; 2022), criadas em caráter emergencial.

Tais transformações indicam que o setor cultural, além de importante campo da Economia Criativa, se configura como uma área em transformação e adaptação as mudanças tecnológicas e sociais dos últimos anos. Porém, também se confirma como um campo que está refém de uma informalidade expressiva, além da falta de formação sistematizada por grande parte dos profissionais atuantes. Isso torna necessária a criação e oferta de ferramentas que auxiliem empreendedores criativos a planejar e gerenciar seus empreendimentos e projetos de maneira mais eficiente.

1.2 Empreendedorismo Cultural

Em 15 de março de 1985, por meio do Decreto nº 91.144, criou-se o Ministério da Cultura do Brasil, instituição necessária frente ao crescimento econômico, a expansão escolar e a complexidade dos problemas ligados a

política educacional no Brasil (BRASIL, 1985). A criação deste ministério representa um marco no processo de organização institucional do setor público de cultura, assim como, da estruturação do Mercado Cultural. Consequentemente, dá-se início a um processo de constituição profissional do campo de gestão cultural (CUNHA, 2007) além da implementação de diferentes políticas públicas para o setor.

Dentre as principais políticas públicas para a cultura adotadas, estão a criação da Lei nº 7.505/1986, Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei Rouanet), e a Lei nº 8.313/1991 que estabelece o PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura (BRASIL, 1986; 1991). A partir destes, outros mecanismos de incentivo e fomento à cultura foram sendo elaborados e aplicados, de modo a contribuir com iniciativas e projetos criativos, projetos que apresentem soluções sustentáveis e inovadoras para desafios como a pobreza, a educação, saúde, dentre outros.

O desenvolvimento das práticas e dos consumos culturais, o florescimento das Indústrias Culturais, as questões de gestão relacionadas à proliferação de estabelecimentos culturais, a necessidade de ampliar ou de preservar os orçamentos das políticas públicas e os debates internacionais tiveram um papel decisivo na conscientização geral da necessidade de uma informação estruturada, útil aos tomadores de decisões, aos atores da cultura e aos cidadãos (TOLILA, 2007).

Considera-se aqui que o empreendedorismo criativo, no âmbito das Artes e da Cultura, é estruturado por projetos criativos. O empreendedorismo nesse domínio requer a conciliação entre trabalho e identidade. Dada a natureza da carreira, composta por uma sucessão de projetos criativos, constantemente enfrentando o desafio da reconciliação identitária, o empreendedorismo, principalmente o cultural, se torna um esforço contínuo ao longo da vida dos profissionais das indústrias criativas. Para os empreendedores desse campo, é imprescindível que a produção de bens e serviços seja concebida sob uma ótica cultural, levando em consideração seu valor simbólico e a profundidade de seus significados (DAVEL; CORA, 2016).

1.3 Gestão de Empreendimentos Culturais

A gestão estratégica da cultura e da comunicação integrada requer uma abordagem flexível e adaptativa, diferenciando-se dos modelos tradicionais de gestão em outros setores. Essa abordagem simétrica e bidirecional

ênfatiza a importância da escuta mútua e do entendimento compartilhado entre gestores e diversos públicos envolvidos, proporcionando uma comunicação mais eficaz e alinhada com os objetivos culturais (SAMPAIO, 2019).

Na busca por novos modelos de gestão, assim como, na criação de uma proposta de valor que alcance empreendimentos sustentáveis por meio de gestões colaborativas, o trabalho colaborativo se torna o caminho para criar soluções para os problemas complexos que são apresentados na atualidade (FREIRE *et al.*, 2016). Do mesmo modo, “o gestor da cultura é alguém que estabelece com seu objeto e com os sujeitos nele envolvidos relações de compartilhamento de gestão e de responsabilidades, e os entende como processos dinâmicos, ambíguos e sujeitos a significações diversas” (RODRIGUES, 2009, p. 78).

Frente a isto, é necessário pensar o papel atribuído a esse tipo de gestão, que incorpora inúmeras variáveis em relação a outros tipos de gestão, a partir de uma perspectiva colaborativa e sustentável. Nos últimos anos, as empresas têm tentado alcançar modelos alternativos de gestão, que se baseiam em estruturas descentralizadas e possibilitam uma atuação mais próxima aos diferentes mercados, assim como, aumentam a eficácia do empreendimento e operam como uma estrutura de rede (MAFFIA *et al.*, 2018). Diante dessa realidade, faz-se necessário o desenvolvimento de modelos de gestão colaborativos que, além de atuarem como uma rede, também proporcionam maior envolvimento dos funcionários e aumenta o desempenho das equipes. Os autores acrescentam que a colaboração, neste caso, é entendida como um processo, ou, uma forma de trabalhar em grupo, envolvendo o compartilhamento de informações, responsabilidades e recursos em prol de um objetivo em comum (*ibidem*).

2. Material e Métodos

O presente trabalho realizou uma pesquisa bibliográfica descritiva, por meio de uma análise temática, acerca dos processos de gestão de empreendimentos criativos, através da investigação de referencial bibliográfico acerca do tema proposto. A escolha deve-se a carência em referências bibliográficas atualizadas, que abordem como temática principal os processos e práticas em gestão próprias para empresas culturais. Ressalta-se que a literatura sobre o assunto se torna ainda mais escassa considerando, também, os efeitos econômicos e no mercado de

trabalho cultural consequentes da pandemia COVID-19. Deste modo, através do desenvolvimento de uma análise temática, pretende-se verificar as práticas e necessidades de gestores culturais, assim como, propor um modelo de gestão cultural sustentável, caracterizada pela colaboração entre agentes criativos.

Para Köche (2011), a pesquisa bibliográfica tem como foco investigar determinado conhecimento a partir das teorias produzidas e apresentadas por meio da bibliografia disponível na área, procurando identificar, compreender e contribuir com a ampliação de conhecimentos produzidos no âmbito do assunto. Esta também serve para fundamentar a construção de modelos teóricos que podem servir como instrumentos na elaboração de hipóteses e resolução de determinado problema (KÖCHE, 2011).

Conforme afirmam Marconi e Lakatos (2017), a análise temática, proporciona uma compreensão mais profunda do texto, permitindo a identificação da ideia central, bem como das ideias secundárias, unidades e subunidades de pensamento, e suas correlações. Ao adentrar no universo de ideias de um determinado autor, faz-se possível estruturar a sequência das várias ideias apresentadas, reconstruindo a linha de raciocínio deste e evidenciando seu processo lógico de pensamento (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Se tratando de um trabalho descritivo, buscou-se obter a compreensão de conceitos e processos acerca da gestão cultural e compará-los com processos da gestão de outros tipos de empreendimentos, aqui representada como “gestão tradicional”. Como fonte de dados primária, foram utilizados, em sua maioria, indicadores recentes com levantamentos publicados nos últimos cinco anos e que buscam abordar os efeitos da pandemia COVID-19 no setor de Economia Criativa. Quanto aos conceitos e processos de gestão, foram utilizados trabalhos da última década, a fim de abranger uma produção concebida e organizada por referência do setor, além de contemplar a análise de mais trabalhos, diante da dificuldade em identificar bibliografia atualizada sobre as temáticas abordadas na pesquisa.

A escolha e adoção deste processo metodológico é reforçada pela amplitude e abrangência que a identificação, seleção e análise de material bibliográfico fornece ao autor. Isto acontece devido a possibilidade de interação com diferentes, recentes ou não, produções e teorias sobre o tema escolhido, sendo possível uma cobertura de fenômenos muito mais ampla do que a possível em uma pesquisa direta (GIL, 2017). Deste modo, utilizando uma seleção cuidadosa do material em repositórios acadêmicos e instituições consagradas de estatísticas, foi possível se aprofundar no assunto o tanto quanto o tamanho e o caráter do trabalho permitem.

3. Resultados e Discussão

3.1 *Gestão Tradicional vs Gestão Cultural*

A princípio, é necessário compreender que os modelos de gestão de empreendimentos culturais e tradicionais possuem características próprias e outras em comum. As empresas culturais operam, comumente, em ambientes altamente criativos e subjetivos, onde os objetivos e resultados nem sempre podem ser quantificados da mesma maneira que acontece em outros tipos de empreendimentos. É frequente identificar exemplos de empreendimentos culturais que tendem a priorizar a expressão artística, a inovação cultural e o engajamento da comunidade acima de outras metas e objetivos.

Bilton (2006) argumenta que as organizações culturais possuem uma cultura gerencial distinta das organizações produtivas tradicionais, destacando três aspectos principais (Figura 1). Primeiramente, a autogestão e o empreendedorismo são características marcantes, com uma tradição de autonomia e trabalho individual, onde artistas autônomos colaboram em redes de relacionamentos, realizando múltiplas tarefas tanto criativas quanto gerenciais em projetos de curto prazo. Em segundo lugar, a forma de estruturação da cadeia de valor difere, pois o trabalho criativo e a geração de valor não estão centralizados em grandes empresas, mas sim distribuídos em uma rede diversificada de profissionais e microempresas especializadas em diversas etapas dos processos de criação, produção e distribuição de conteúdo criativo. Por fim, a influência de valores não-comerciais é evidente, uma vez que os produtos culturais possuem não apenas um valor econômico, mas também simbólico e estético, introduzindo uma relação única com o mercado (BILTON, 2006 *apud* LIMEIRA, 2008).

Figura 1: Aspectos distintos e comuns entre organizações culturais e tradicionais

[Figura 1]

Fonte: autoria própria.

Cabe ressaltar que existe uma tendência cada vez maior de que diferentes empresas e startups desenvolvam processos descentralizados, criativos e sustentáveis. Entretanto, o processo ao qual estas organizações passam a incorporar faz parte da rotina de administração e gerenciamento de empreendimentos culturais desde o seu cerne. Por isso, também se unem a esta perspectiva os pontos em comum entre os dois processos de gestão, assim como, a capacidade de reunir diferentes atores e recursos, a agregação de valor as atividades produtivas e a relevância atribuída a aspectos não-comerciais.

Essa distinção ressalta a complexidade e a dinâmica peculiar das organizações culturais, que se baseiam em redes colaborativas e na valorização não apenas do aspecto econômico, mas também do conteúdo simbólico e estético de seus produtos. O desempenho do administrador cultural exige uma postura mais independente, permitindo a exploração de novos paradigmas e a abertura de novos mercados. Este gestor não se assemelha em nada a um profissional subserviente, lógico e previsível. Sua função requer originalidade, autonomia, inovação e habilidade para superar os desafios apresentados. Ao administrador cultural cabe a responsabilidade pela comunicação e pelo estabelecimento de redes (CARMO; FERREIRA; TEODÓSIO, 2020).

A gestão cultural transcende simples procedimentos administrativos e operacionais, envolvendo a mediação de processos de produção e fruição de bens culturais, assim como a promoção da coesão social e sociabilidade. Essa abordagem articula-se a três campos conceituais: cultura, economia e urbanismo. Cultura é vista como expressões humanas de necessidades simbólicas, enquanto economia é entendida como o sistema de produção e troca de bens visando o acesso universal. O urbanismo, por sua vez, investiga as relações do homem com seus espaços culturais, reforçando a sociabilidade e a coesão humana. Na prática, a gestão cultural busca estimular a criação e apreciação de bens culturais, promovendo o acesso à cultura e fomentando a integração social através da arte e da cultura. (RODRIGUES, 2009).

Pode-se observar uma diferença no processo de gestão de instituições culturais utilizando o exemplo de museus e teatros, que, comumente, dependem de financiamento público ou doações privadas para manter suas operações. Essas organizações enfrentam o dilema constante de equilibrar a necessidade de atrair recursos financeiros com a missão de preservar e promover a cultura. Tais instituições precisam buscar fontes de receita para cobrir despesas operacionais e investir em projetos e iniciativas culturais, mas, ainda assim, elas devem preservar a autenticidade e integridade de suas expressões artísticas, sem comprometer sua identidade cultural.

Além disso, as empresas culturais enfrentam desafios específicos relacionados à preservação do patrimônio cultural e à promoção da diversidade cultural. Por exemplo, uma companhia de dança contemporânea pode se deparar com a necessidade de equilibrar a experimentação artística, que frequentemente se diverge de linguagens tradicionais e mais receptivas ao público de massa, com a preservação das tradições culturais locais. Da mesma forma, galerias podem enfrentar o desafio de conciliar a apresentação de exposições inovadoras, com linguagens, expressões e identidades abstratas e, conseqüentemente, com menor recepção do público em geral, com a apresentação de obras de arte com linguagem e estética tradicionais.

Considerando tais dificuldades no mundo contemporâneo, a integração entre o planejamento cultural e o planejamento de comunicação é fundamental para garantir uma gestão coesa e alinhada, levando em consideração as características específicas do público-alvo e as particularidades do ambiente cultural em que estão inseridos. Por meio de um constante monitoramento e avaliação, os gestores podem assegurar que os planos e projetos estejam sendo implementados de maneira adequada e estejam alinhados com os objetivos estabelecidos, enfrentando os desafios e aproveitando as oportunidades para promover a cultura de forma eficaz e sustentável (SAMPAIO, 2019).

3.2 Práticas Eficientes de Gestão Cultural

São identificadas duas formas de entrada no campo profissional da gestão cultural. A primeira ocorre de maneira casual, onde os indivíduos são conduzidos pelas práticas culturais do cotidiano e, por meio das circunstâncias e oportunidades, acabam se envolvendo no trabalho de um Gestor de Cultura. Esta forma de entrada é marcada pela experiência acumulada ao longo do tempo. Por outro lado, a segunda forma de entrada é caracterizada por uma escolha consciente e direcionada para a profissão. O profissional busca uma formação sistemática na área e busca o reconhecimento dos pares, o que torna essa escolha mais objetiva e planejada (CUNHA, 2007).

Ao analisar os processos de gestão, torna-se aparente que os modelos tradicionais, fundamentados principalmente na busca pela eficiência operacional e retorno financeiro, podem não ser diretamente transponíveis para o contexto das empresas culturais. Nesse cenário, surge a necessidade premente de uma abordagem mais flexível e adaptativa, capaz de reconhecer e valorizar a singularidade do campo cultural. Isso

implica em uma valorização da criatividade como motor de inovação, da diversidade como fonte de riqueza cultural e da sustentabilidade cultural como um pilar essencial para a perenidade das organizações culturais.

A dimensão cultural, dentro de um contexto estratégico, compreende a importância da preservação e promoção da cultura através da utilização de sistemas de comunicação e informação locais e regionais. Esses sistemas desempenham um papel fundamental na transmissão e perpetuação dos valores étnicos, religiosos, padrões e costumes da população local, respeitando as especificidades territoriais de cada comunidade. Além disso, a dimensão cultural envolve a absorção, adaptação, inovação e geração de conhecimento científico e tecnológico relacionado aos processos culturais, visando tanto à manutenção das tradições quanto à incorporação de elementos que promovam o desenvolvimento socioeconômico e cultural das comunidades (COUTINHO, 2005).

Deste modo, faz-se crucial desenvolver modelos de gestão que reconheçam e valorizem a natureza única das empresas culturais, ao mesmo tempo em que incorporem práticas eficazes de gestão empresarial. Isso pode incluir a criação de parcerias estratégicas com organizações culturais, o desenvolvimento de estratégias de marketing criativas e a implementação de medidas para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

3.3 Modelo de Negócios C.A.S.A.

Frente a necessidade de modelos de gestão cultural que construam empresas sustentáveis a partir de redes colaborativas, propõe-se o modelo de negócios “C.A.S.A.”. Ainda que o escopo do presente trabalho permita apenas a apresentação de uma parte superficial da seguinte proposta, essa se mostra coerente com a proposição de práticas mais eficiente direcionadas a empreendimentos culturais que tem como objetivo, fundamental, viabilizar projetos culturais, promovendo, desenvolvendo e administrando iniciativas e vivências no âmbito da Economia Criativa e, em especial, dedicados às Indústrias Culturais.

O modelo de negócios C.A.S.A (Figura 2) consiste em uma proposta de gestão cultural, a partir do desenvolvimento de projetos culturais em parceria com: agentes criativos, artistas, técnicos da cultura, organizações socioculturais, ONGs, instituições governamentais, coletivos, dentre outros. Este modelo se divide em quatro etapas, consecutivas, que proporcionam uma ampla abrangência na construção de redes colaborativas

e sustentáveis por meio da construção e execução de projetos culturais. São estas: (C)onceito, (A)dequação, (S)ustentabilidade e (A)daptabilidade.

Figura 2: Modelo de Negócios C.A.S.A.

[Figura 2]

Fonte: NERES, 2023.[2]

A fase inicial, de Conceito, tem o propósito de sistematizar as ideias do agente criativo a partir de uma perspectiva macro, ou seja, idealizar como o projeto seria realizado em suas melhores condições, técnicas e financeiras. No início deste processo, se estabelece a parceria entre a empresa e o(s) agente(s) criativo(s) por meio de reuniões, mentorias e/ou consultorias, a fim de delimitar as possibilidades dentro de determinado contexto, ofertar direcionamentos que visam ajudar os agentes criativos a [re]conhecer as oportunidades de ação que levarão suas ideias para até a prática. É importante que o conceito de realização dos projetos seja pensado em conjunto, da perspectiva macro para a micro, pois, uma vez que a ideia ou projeto é idealizado no seu cenário ideal, pode-se adequá-la mais fielmente à diferentes mecanismos e fontes de recurso. Isto ocorre, pois, a perspectiva de um projeto ideal ajuda a empresa e os agentes criativos a compreenderem todo o escopo do projeto e, também, por haver diferentes valores de diferentes fontes de recursos.

Em segundo lugar, é necessária a Adequação desse conceito. Uma vez que foram sistematizadas as ideias, é o momento de “colocá-las no papel”. Para isso, é necessário identificar os mecanismos e meios que irão possibilitar com que essa ideia aconteça na prática. Nesta etapa, é realizado um mapeamento das oportunidades que viabilizarão a realização do projeto, levando em conta: orçamento, equipe, posicionamento geográfico, material, dentre outros. Os dados são organizados, analisados e, a partir desse ponto, é feito um alinhamento para direcionar a parceria para as melhores escolhas que venham a viabilizar a realização da ideia na prática. Um exemplo da aplicação dessa etapa, é a elaboração, submissão e acompanhamento de uma proposta para uma lei de incentivo à cultura.

Em seguida, é preciso garantir a Sustentabilidade desse projeto. As noções de sustentabilidade nos projetos culturais partem de três princípios norteadores: o econômico, o social e o ambiental. *A priori*, é necessário que a

empresa tenha o cuidado em garantir que o projeto seja construído de modo exequível e viável. Com a mesma preocupação, as ações da proposta devem ser pensadas de modo a garantir que as contrapartidas beneficiem a sociedade, direta ou indiretamente, garantindo que ela contribua com o combate às diferenças e a um mundo mais justo e que está se torne mais atraente do ponto de vista dos diferentes mecanismos de fomento ou das instituições financiadoras. Acerca do princípio ambiental, com a finalidade de contribuir com o alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), as ações também buscam trabalhar com serviços e materiais que contribuam com um meio ambiente mais saudável.

Por fim, é necessário garantir a Adaptabilidade desse projeto desenvolvido. Nesta etapa, as empresas devem buscar, constantemente, ser a ponte que possibilita que parcerias se realizem entre diferentes agentes, assim como, suas ideias e sonhos. Com isso em mente, o modelo de negócio proposto pretende construir e produzir projetos cada vez mais autossuficientes e que consigam gerar ações multiplicadoras que não necessitam, obrigatoriamente, de um vínculo permanente com a empresa. Sendo assim, esta última etapa é constituída por ações que visam garantir a continuidade dos projetos, assim como, sua máxima difusão, alcance e benefícios, tais como: levantamento das ações, apontamentos de novos meios e caminhos para captação de recurso e integração com outros projetos de agentes criativos vinculados a rede colaborativa.

Deste modo, acredita-se que o trabalho colaborativo e a criação de parcerias em rede sejam o melhor caminho para o desenvolvimento de empresas sustentáveis e contribuição com os diferentes setores da culturais. Como observado anteriormente, uma vez que, empreendedores criativos no Brasil tendem a crescer na informalidade e desvinculados de ações de formação sistematizadas, a sugestão de um modelo de negócios coerente com uma perspectiva colaborativa mostra-se uma importante ferramenta na construção de empresas culturais sustentáveis.

4. Considerações Finais

A gestão de empresas culturais requer uma abordagem holística e multifacetada, que leve em consideração não apenas os aspectos financeiros, mas também os valores e objetivos culturais, sociais e ambientais. Essa complexidade demanda dos gestores culturais habilidades de liderança, criatividade e sensibilidade cultural para enfrentar os desafios desse setor. Habilidades essas que se diferem das tradicionais, vinculadas a gestão de

empresas, devido as características únicas que o setor cultural possui.

Tratando-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, compreende-se as limitações acerca do assunto. Dentre elas, a falta de uma abordagem que segmente os diferentes nichos dentro do setor cultural, assim como, que especifique suas características únicas dentro do processo de gestão. A proposta de modelo de negócios é superficial, entretanto, propõe [re]pensar um campo a partir das relações construídas entre seus agentes e organizações.

Deste modo, frente as limitações da pesquisa, a carência de bibliografia atualizada e aos desafios inerentes ao campo da gestão cultural, existe a necessidade de que novos trabalhos acerca da temática sejam desenvolvidos. Do mesmo modo, espera-se que os levantamentos aqui abordados sirvam para nortear as práticas de gestores de empresas nas diferentes multiplicidades que o setor cultural possui.

[1] Pesquisa realizada por Lucas Fonseca Hipolito de Andrade, coordenador do Grupo de Pesquisa e Inovação – Laboratório de Economia Criativa (GPI-LabEC). O GPI-LabEC desenvolve suas atividades na Escola do Futuro de Goiás José Luiz Bittencourt, em Goiânia (Brasil), com apoio do Centro de Educação, Trabalho e Tecnologia (CETT) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

[2] Identidade visual criada pelo designer e artista goiano Wesley Neres (1990-).

Notas de la ponencia:

[1] O sistema de referências bibliográficas adotado foi o da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)

No texto:

[1] Pesquisa realizada por Lucas Fonseca Hipolito de Andrade, coordenador do Grupo de Pesquisa e Inovação – Laboratório de Economia Criativa (GPI-LabEC). O GPI-LabEC desenvolve suas atividades na Escola do Futuro de Goiás José Luiz Bittencourt, em Goiânia (Brasil), com apoio do Centro de Educação, Trabalho e Tecnologia (CETT) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

[2] Identidade visual criada pelo designer e artista goiano Wesley Neres (1990-).

Bibliografía de la ponencia

BELO HORIZONTE. Secretaria Municipal de Cultura. **Os impactos da pandemia nas culturas de Belo Horizonte: Relatório Final**. Pesquisa realizada pela Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte, por intermédio de sua Diretoria de Políticas Culturais e Participação Social (DPCO), em parceria com a Diretoria de Ação Cultural da UFMG (DAC/UFMG) e com o Grupo de Pesquisa em Economia da Cultura do Cedeplar/UFMG. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 91.144, de 15 de março de 1985**. Cria o Ministério da Cultura e dispõe sobre a estrutura, transferindo-lhe os órgãos que menciona, e dá outras providências.

_____. **Lei nº 7.505, de 02 de julho de 1986**. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico.

_____. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Reestabelece princípio da Lei nº 7.505, de 02 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC e dá outras providências.

_____. **Lei nº 14.017, de 29 de julho 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.

_____. **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.

CABRAL, U. **De 2011 a 2022, setor cultural ganha empresas, mas perde participação na economia**. Sistema de Informações e Indicadores Culturais (SIIC). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estatísticas Econômicas. IBGE, 2023. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38501-de-2011-a-2022-setor-cultural-ganha-empresas-mas-perde-participacao-na-economia#:~:text=Com%20o%20impacto%20da%20pandemia,trabalho%20\(5%2C5%25\)>](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38501-de-2011-a-2022-setor-cultural-ganha-empresas-mas-perde-participacao-na-economia#:~:text=Com%20o%20impacto%20da%20pandemia,trabalho%20(5%2C5%25)>)>
Acesso em: 13 jan. 2024.

CARMO, A. A; FERREIRA, C. A. A; TEODÓSIO, A S. S. Racionalidades e Ambivalências da Gestão Cultural. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 3, p. 119-139, set./dez. 2020. Chapecó: RGO, 2020.

COUTINHO, Décio. T. **“Goiás é Bom Demais!” - O marketing como potencializador da invenção de uma identidade.** Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Gestão do Patrimônio Cultural - Area de concentração: Antropologia. Goiânia: IGPA, 2005.

DAVEL, E; CORA, M. A. J. Empreendedorismo cultural: cultura como discurso, criação e consumo simbólico. **In: Políticas Culturais em Revista**. v. 9, n. 1, p. 363-397, jan./jun. Salvador: 2016.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil.** Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) - Estudos e Pesquisas. Ambiente Socioeconômico. jul. 2022. Rio de Janeiro: Firjan, 2022.

FREIRE, P. S; TRIERWEILLER, A. C; SILVA, S. M; ROTTA, M. J. R; ESTEVES, P. C. L. **Modelos de Gestão Organizacional para a sustentabilidade.** ENSUS – IV Encontro de Sustentabilidade em Projeto. Universidade Federal de Santa Catarina. 18 a 20 abr. Florianópolis: UFSC, 2016.

FRIEDEN, J. A. **Capitalismo global: história econômica e política do século XX.** (trad.) Vivian Mannheimer. (rev.) Arthur Ituassu. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GÓES, G. S.; ATHIAS, L. Q.; MARTINS, F. S.; SILVA, F. A. B. **O setor cultural na pandemia: o teletrabalho e a Lei Aldir Blanc.** In: Carta de Conjuntura. n. 49, Nota de Conjuntura 6, 4º Trimestre de 2020. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2020.

KÖCHE, José C. **Fundamentos da Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 2011.

LIMEIRA, T. M. V. **Empreendedor cultural: perfil e formação profissional.** IV ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura. Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia. Salvador: UFBA, 2008.

MAFFIA, L. F. C. M; COUTO, M. H. G; SANTOS, R. F; OLIVA, F. L; GRISI, C. C. de H; CORRÊA, H. L. Premissas e benefícios do modelo de gestão colaborativo em startups. **In: Revista Brasileira de Gestão e Inovação. Brazilian Journal of Management & Innovation.** v. 6, n. 1, p. 71-94, 2018. Tradução. Disponível em: <<https://doi.org/10.18226/23190639.v6n1.04>>. Acesso em: 10 fev. 2024.

OLIVEIRA, J. M; ARAUJO, B. C; SILVA, L. V. **Panorama da Economia Criativa do Brasil.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Rio de Janeiro, IPEA, 2013.

RODRIGUES, L. A. Gestão cultural e seus eixos temáticos. *In: CURVELLO, M. A. et al. (org.). Políticas públicas de cultura do estado do Rio de Janeiro: 2007-2008.* p. 76-93. Rio de Janeiro: UERJ/Decult, 2009.

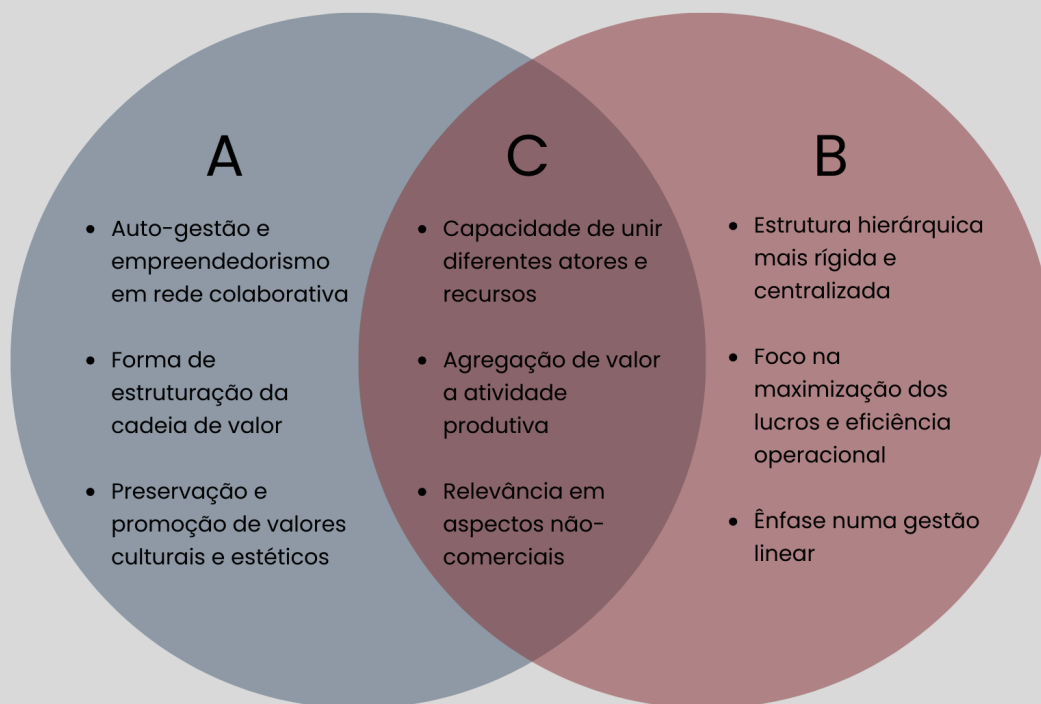
SAMPAIO, Adriano O. Gestão estratégica da cultura e da comunicação integradas. **In: Gestão Cultural.** Antonio Albino Canelas Rubim (org.). Salvador: EDUFBA, 2019.

TOLILA, Paul. **Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas.** Tradução: Celso M. Pacionik. São Paulo: Iluminuras, Itaú Cultural, 2007.

VALIATI, Leandro; MOLLER, Gustavo. **Economia criativa, cultura e políticas públicas** Leandro Valiati e Gustavo Moller (org.). Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2016.

Imágenes Adjuntas

Organização Cultural (A) x Organização Tradicional (B)





conceito
adequação
sustentabilidade
adaptabilidade

