UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

MARIANA DE BARROS SOUZA

Gestão da produção cultural brasileira financiada, prioritariamente, por leis de incentivo fiscal: estudo das práticas e percepções de profissionais da área

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO

2016

Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

Prof. Dr. Marco Antonio Zago

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Marcio Mattos Borges de Oliveira

Chefe do Departamento de Administração

MARIANA DE BARROS SOUZA

Gestão da produção cultural brasileira financiada, prioritariamente, por leis de incentivo fiscal: estudo das práticas e percepções de profissionais da área

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli

RIBEIRÃO PRETO

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Souza, Mariana de Barros

Gestão da produção cultural brasileira financiada, prioritariamente, por leis de incentivo fiscal: estudo das práticas e percepções de profissionais da área. Ribeirão Preto, 2016, 89f.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Martinelli, Dante Pinheiro

1. Cultura. 2. Políticas Culturais. 3. Gestão da cultura; 4. Discurso do Sujeito Coletivo.

Agradecimentos

A meu professor e orientador Dante, por ter me acompanhado desde a graduação, por todas as oportunidades que me deu e pela confiança que deposita em mim.

Aos professores João Passador e José Márcio e à professora Lucienne, pelas contribuições ao trabalho e pelo apoio que me concederam.

À Maria Sylvia, minha mãe, que ofereceu seu auxílio e incentivo enquanto acompanhou todo processo de produção deste trabalho, contribuindo de forma prática e amorosa quando precisei.

Ao meu pai, Fernando, e ao meu irmão, Matheus, que sempre estiveram ao meu lado, me ajudando e torcendo por mim.

Ao Paulo Sérgio, meu maior companheiro, que buscou estar ao meu lado sempre que possível e, quando não, compreendeu a necessidade de minha ausência.

Ao Sócrates, grande amigo e companheiro de trabalho, pelo suporte enquanto estive ausente do escritório e pelo estímulo quando me preocupei com os rumos desta dissertação – especialmente no momento da dissolução do MinC.

À Laura, amiga que acompanhou situações de dúvida e ansiedade durante o mestrado e que contribuiu oferecendo suas opiniões em discussões sobre academia, cultura e gênero.

À Paola, que nunca deixou de se envolver com as fases de minha vida e, mais uma vez, se fez presente nesta conquista.

Finalmente, a todas as pessoas entrevistadas que, por terem concordado em participar, permitiram que este trabalho se realizasse.

RESUMO

SOUZA, M. B. *Gestão da produção cultural brasileira financiada, prioritariamente, por leis de incentivo fiscal*: estudo das práticas e percepções de profissionais da área. 2016. 89f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

Políticas culturais são pensadas e implementadas de maneiras consideravelmente distintas no atual cenário mundial. No Brasil, diversas foram as fases e tendências assumidas pelo governo, mas, em geral, o mecanismo de incentivo fiscal, desde meados da década de 80, assume papel de protagonismo no que diz respeito ao financiamento de cultura. Nesse contexto, o atual trabalho buscou conhecer quem são algumas das pessoas responsáveis por gerir, na área cultural, recursos públicos advindos prioritariamente das leis de incentivo fiscal e identificar a percepção de tais profissionais quanto a sua aptidão para realizar essa função. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com profissionais da área, as quais se conduziram com base em um roteiro de questões que buscou verificar conhecimentos, práticas, opiniões e representações sociais acerca da gestão de atividades culturais. Os dados qualitativos obtidos foram analisados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Em tal metodologia, elementos com sentidos semelhantes são processados sob a forma de discursos únicos, redigidos na primeira pessoa do singular. Os gestores e as gestoras demonstraram, em sua maioria, enfrentar dificuldades para realizar algumas das tarefas que desempenham e, geralmente sem formação específica na área, falam sobre empirismo e contratação de empresas para assessoramento e segurança. Quando buscam se especializar para não mais depender de intermediação, encontram, majoritariamente, cursos descontinuados e de curta duração – normalmente pagos e oferecidos em capitais estaduais.

Palavras-chave: 1. Cultura. 2. Políticas Culturais. 3. Gestão da cultura; 4. Discurso do Sujeito Coletivo.

ABSTRACT

SOUZA, M. B. *Brazilian cultural management financed especially by tax incentive:* a study of the practices and perceptions of culture professionals. 2016. 89f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

Cultural policies nowadays are designed and implemented based on different perspectives. In Brazil, government has assumed several phases and trends, but in general tax incentive takes leading role with regard to the financing of culture since the mid-80. In this context, the present study aimed to identify some people responsible for managing public resources in the cultural area and to identify the perception of such professionals about their ability to perform this function. For data collection, cultural managers were interviewed. The intention was to verify knowledge, practices, beliefs and social representations of cultural management. The method used to analyze qualitative data obtained was the Discourse of the collective subject (DCS). So, elements with similar senses were processed into single speeches, written in the first person singular. It was noted that sometimes, managers are struggling to play their role and, generally without specific training in the area, they talk about empiricism and hiring companies for advice and security. When seeking specialization, they found, mostly, discontinued and short courses - usually paid and offered in main cities.

Key words: 1. Culture. 2. Cultural policies. 3. Cultural management; 4. Discourse of the collective subject.

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Etapas para elaboração de projetos de pesquisa com o Discurso do Sujeito Coletivo. 40

Quadro 2: Etapas da pesquisa com o Discurso do Sujeito Coletivo. 42

Quadro 3: Objetivos, questões e proposições de pesquisa. 44

Quadro 4: Conjunto de DSC da Questão 1 – Como você define "cultura"? 51

Quadro 5: Conjunto de DSC da Questão 2 – O que é, em sua concepção, um projeto? 52

Quadro 6: Conjunto de DSC da Questão 3 – O que você entende por "gestão"?.....55

Quadro 7: Conjunto de DSC referente às IC da Questão 4 – Descreva, por favor, os diferentes tipos de atividades que realiza, em seu trabalho, relacionadas à gestão. Sente-se apto (a) a realizá-las? Tem alguma dificuldade? 61

Quadro 8: Conjunto de DSC da Questão 5 – Como acha que as dificuldades vivenciadas poderiam ser reduzidas?.....64

Quadro 9: Conjunto de DSC da Questão 6 – Você costuma identificar ofertas de capacitação na área de elaboração de projetos e gestão cultural? Em que ambientes e oferecidas por que tipo de instituição? São acessíveis a você? 68

Quadro 10: Conjunto de DSC da Questão 7 – E qual a sua opinião sobre a necessidade de capacitação formal para a execução do seu trabalho? 69

Quadro 11: Conjunto de DSC da Questão 8 – Quais atores influenciam a execução eficiente e eficaz de um projeto cultural incentivado? Na sua opinião, quem é o principal responsável por garantir tal efetividade? 71

Quadro 12: Conjunto de DSC da Questão 9 – Você gostaria de acrescentar algo a respeito da gestão da produção cultural no Brasil? 75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grau de escolaridade da amostra estudada.....47

Gráfico 2: Área de formação das pessoas que possuem curso superior completo na amostra estudada (64% do público entrevistado). 47

Gráfico 3: Área de especialização das pessoas que possuem pós-graduação na amostra estudada (18% do público entrevistado). 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CECIERJ – Fundação Centro de Ciências e Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

DAC– Departamento de Assuntos Culturais;

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo;

EHC – Expressão chave;

FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica;

FHC – Fernando Henrique Cardoso;

FNC – Fundo Nacional da Cultura;

IC – Ideia central;

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços;

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada;

IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana;

IR – Imposto de Renda;

ISSQN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza;

Embrafilme - Empresa Brasileira de Filmes Sociedade Anônima;

MinC – Ministério da Cultura;

PAC – Programa de Ação Cultural;

PL – Projeto de Lei;

PROAC-ICMS – Programa de Ação Cultural;

Procultura – Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura;

PRONAS/PCD – Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência;

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego;

PRONON – Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;

SNC – Sistema Nacional de Cultura;

SUAS – Sistema Único de Assistência Social;

SUS – Sistema Único de Saúde;

SPHAN – Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional;

TCU – Tribunal de Contas da União.

SUMÁRIO

1. Introdução 11

1.1. Objetivo geral 14

1.2. Objetivos específicos 14

2. Revisão da literatura 15

2.1. Cultura: principais conceitos 15

2.2. Políticas Públicas em Cultura 17

2.2.1. Políticas culturais no Brasil 20

2.3. Leis de incentivo fiscal: histórico e contextualização 24

2.3.1. Leis de incentivo fiscal à cultura 27

2.4. Gestão cultural: perfil de profissionais, atual realidade nacional e a importância da capacitação na área 34

3. Métodos de pesquisa 39

3.1. Tipo da pesquisa 39

3.2. Levantamento dos dados 42

3.3. Análise dos dados 44

4. Resultados e discussão 47

5. Considerações finais e conclusão 77

Referências Bibliográficas 81

Apêndices 89

1. Introdução

Abordar o conceito de cultura por uma perspectiva antropológica implica em pensá-lo de forma ampla, atingindo-se até os universos individuais de cada cidadão ou cidadã, a maneira como pensam, os valores que priorizam e a forma como planejam sua rotina. Por outro lado, quando se pensa em uma abordagem sociológica para a cultura, tem-se como foco as construções que ocorrem pela atuação de sistemas ou circuitos socialmente organizados (BOTELHO, 2001).

Sendo assim, é possível se pensar em políticas culturais estruturadas segundo as perspectivas antropológica ou sociológica. Enquanto os governos de alguns países atuam de forma ampla e abrangente, outros, por sua vez, tendem a oferecer alternativas de apoio apenas às manifestações artísticas em sentido estrito, como se elas representassem a cultura como um todo (BOTELHO, 2001; COMUNIAN e MOULD, 2014; ALEXANDER e BOWLER, 2014; HILLMAN-CHARTRAND e MCCAUGHEY, 1989; BENHAMOU, 2007).

No Brasil, a política cultural já passou por diversas fases. Destacam-se: (a) o engajamento de artistas nas décadas de 1930 e 1940, buscando estruturar a questão cultural com valorização de diversidade e um viés antropológico; (b) um período de ditadura militar que trouxe consigo toda a questão da censura que permeou esta época; (c) a extinção do recém-criado Ministério da Cultura (MinC) no governo de Fernando Collor, em 1990; (d) a onda neoliberal que se estruturou no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. Nesta época, o Ministério operava praticamente em função do incentivo fiscal apenas – por meio da conhecida Lei Rouanet; (e) os mandatos dos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff. Neste momento, pode-se afirmar que a política cultural brasileira passou por forte reestruturação, tendo sido criados mecanismos que valorizavam a participação popular, a democratização e a diversidade cultural; (f) o afastamento de Dilma que propiciou a posse do presidente interino Michel Temer – o qual, em seu primeiro dia de governo, voltou a extinguir o MinC. A pasta se fundiu ao Ministério da Educação por curto período e, após protestos da classe artística, o órgão foi recriado (ARRUDA, 2003; BOTELHO, 2011; CALABRE, 2007; MORAES, 2016).

Desde o início dos anos 1990 e até então, mesmo que outras pospostas de atuação governamental tenham se concretizado, a grande predominância de financiamento na área se deu por meio dos mecanismos de incentivo fiscal. Sendo assim, delegou-se à iniciativa

privada o poder de decisão quanto às atividades culturais que de fato seriam apoiadas com recursos públicos. Isso condicionou a profissionais atuantes no ramo cultural que lidassem com diversas especificidades, tais como: a necessidade de dominar minimamente o campo da gestão de projetos e a necessidade de prestação de contas de seu trabalho tanto à esfera pública, quanto a empresas, suas patrocinadoras – aqui, há de se ter em vista que o Estado espera retorno em termos de acessibilidade popular, enquanto agentes da iniciativa privada buscam retorno financeiro e visibilidade de marca (BARROS, 2009; OLIVEIRA JUNIOR, 2011; JULIANO, 2010; EVRARD, 2000).

E esses são apenas alguns dos aspectos esperados na atuação de gestores e gestoras culturais, profissionais que exercem papel na mediação entre as esferas políticas e a sociedade civil, tanto no meio empresarial quanto artístico (CUNHA, 2001). Por isso, é muito importante que tais profissionais se capacitem e se percebam capazes de atuar com gestão, para que, assim, possam agir de forma a reduzir riscos e maximizar acertos.

Mas, conforme a redação da Lei n° 8.313/91 (Lei Rouanet), considerada a mais antiga das leis de incentivo fiscal no Brasil, após ter reestabelecido os princípios da Lei n° 7.505/86 (Lei Sarney):

> Com o objetivo de incentivar as atividades culturais, a União facultará às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela aplicação de parcelas do Imposto sobre a Renda, a título de doações ou patrocínios, tanto no apoio direto a projetos culturais apresentados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de natureza cultural, como através de contribuições ao FNC [Fundo Nacional da Cultura], desde que os projetos atendam aos critérios:
>
> I - Contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais;
>
> II - Promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais;
>
> III - Apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores;
>
> IV - Proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional;
>
> V - Salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;
>
> VI - Preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro;
>
> VII - Desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações;
>
> VIII - Estimular a produç ão e difusão de bens culturais de valor universal, formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória;
>
> IX - Priorizar o produto cultural originário do País. (BRASIL, 1991).

Ou seja, a legislação não exige capacitação na área de gestão no momento de aprovar projetos culturais a serem incentivados. Utilizam-se, como critérios, apenas o escopo dos projetos e sua capacidade de promoção cultural. Entretanto, em nenhum momento há exigência de comprovação da aptidão administrativa por parte da pessoa responsável pelo projeto.

Já no caso do Programa de Ação Cultural (ProAC), mecanismo de incentivo à cultura do governo do Estado de São Paulo, consta na redação do Decreto nº 54.275, de 27 de abril de 2009, o qual regulamenta dispositivos da Lei nº 12.268/06 (que instituiu o Programa de Ação Cultural):

> Na análise e deliberação sobre os projetos culturais destinados à obtenção do incentivo fiscal previsto no artigo 6º da Lei nº 12.268, de 20 de fevereiro de 2006, deverá a CAP [Comissão de Análise de Projetos] utilizar, exclusivamente, os seguintes critérios:
>
> I - Interesse público e artístico;
>
> II - Compatibilidade de custos;
>
> III - Capacidade demonstrada pelo proponente e pelo responsável técnico/artístico para a realização do projeto;
>
> IV - Atendimento à legislação relativa ao PAC. (SÃO PAULO, 2009).

Nesse caso, atenta-se ao fato de que proponente e responsável devem ter capacidade para realizar o projeto. Entretanto, as únicas exigências para que se comprove tal capacidade são, conforme a Resolução SC nº 96 (2011): (a) proponente deve enviar currículo que comprove sua efetiva atuação na área cultural há pelo menos dois anos; (b) responsável precisa redigir declaração informando que não atuará em mais de quatro projetos simultâneos aprovados no ProAC, além de enviar carta de anuência ao projeto e seu currículo que comprove experiência no segmento do projeto proposto.

Nota-se, portanto, que a experiência de tais profissionais deve estar relacionada a atividades artísticas e culturais, não à gestão de artes e cultura. A Secretaria da Cultura, do governo do Estado de São Paulo, não considera que o gerenciamento de artes seja uma atividade de produção artística e, portanto, a pessoa física ou jurídica que exerça tal função nem sequer pode ser proponente de projetos.

Por isso, com o presente trabalho, busca-se compreender quais as impressões de pessoas que atuam com gestão cultural acerca dos mecanismos de financiamento proporcionados pela política cultural nacional.

Os seguintes tópicos, que compõem esta introdução, apresentarão pontual e detalhadamente o que se objetiva e almeja com a pesquisa.

1.1. Objetivo geral

Trabalhar com pessoas responsáveis por gerir, na área cultural, recursos públicos advindos prioritariamente das leis de incentivo fiscal, buscando identificar sua percepção a respeito do campo da gestão cultural e de sua aptidão para realizar essa função.

1.2. Objetivos específicos

1.2.1. Reconhecer a percepção de gestores e gestoras quanto às atividades de gestão que realizam, buscando conferir se, de fato, são tarefas administrativas;

1.2.2. Identificar se essas pessoas acreditam estar aptas a executar as tarefas que lhes são condicionadas ou se encontram dificuldades relacionadas às especificações impostas ou faltantes na redação das leis de incentivo fiscal à cultura;

1.2.3. Verificar se tais profissionais consideram necessária a capacitação formal para sua atuação em gestão cultural e se encontram oportunidades acessíveis de capacitação na área.

2. Revisão da literatura

2.1. Cultura: principais conceitos

Etimologicamente, a raiz latina do termo Cultura é *colere*, que possui significados amplos, englobando desde os atos de cultivar e habitar, até proteger e adorar. Sendo assim, a palavra herda a imponência da força religiosa, ao mesmo tempo em que possui o sentido de ocupar e até mesmo de invadir. É possível notar que a expressão, portanto, apresenta uma dialética entre o que a humanidade faz ao mundo e o que o mundo faz à humanidade (EAGLETON, 2005).

Essa questão da religião se evidencia, segundo Chauí (2000), pois a definição de *colere* também diz respeito ao cuidado para com deuses e deusas: o culto. Além disso, é importante apresentar o significado do termo vinculando-o à *puericultura (*em que *puer* significa menino e *puera*, menina). Ou seja, trata-se do cuidado que se deveria ter com a alma e o corpo das crianças para que se tornassem pessoas virtuosas socialmente, por meio do refinamento de suas características naturais.

Nesta visão, portanto, cultura e natureza não se opõem, mas caminham juntas, pois seres humanos são considerados naturais, mesmo que sua natureza precise ser educada e formada de acordo com os ideais da sociedade. O que, segundo Eagleton (2005), evidencia outra virada dialética, na qual os meios culturais usados para transformar a natureza são, em si, derivados dela. A natureza, então, produz cultura que transforma a própria natureza.

> A cultura pode ser tratada como uma **segunda natureza**, que a educação e os costumes acrescentam à **primeira natureza**, isto é, uma natureza **adquirida**, que melhora, aperfeiçoa e desenvolve a natureza **inata** de cada um (CHAUÍ, 2000. p. 372. Grifo da autora).

Este pensamento passa a se modificar a partir do século XVIII, quando estudos, influenciados principalmente por Kant, começam a separar e opor cultura e natureza. Isso porque a natureza opera com base em mecanismos de causa e efeito, enquanto homens e mulheres são dotados de liberdade e razão, podendo atuar por escolha, de acordo com valores e fins. Ou seja, a natureza é determinista e a cultura, por sua vez, se forma com finalidade livre, escolhas racionais e valores (CHAUÍ, 2000).

Sendo assim, tão diversas serão as culturas quanto forem as escolhas, valores e finalidades das sociedades. Para Lévi-Strauss (1970):

> A verdadeira contribuição das culturas não consiste numa lista das suas invenções particulares, mas na maneira diferenciada com que elas se apresentam. O sentimento de gratidão e de humildade de cada membro de uma

> cultura dada deve ter em relação a todas as demais não deve basear-se senão numa só convicção: a de que as outras culturas são diferentes, de uma maneira a mais variada e se a natureza última das suas diferenças nos escapa... deve-se a que foram imperfeitamente penetradas. Se a nossa demonstração é válida não há nem pode haver uma civilização mundial no seu sentido absoluto, porque civilização implica na coexistência de culturas que oferecem o máximo de diversidade entre elas, consistindo mesmo nesta coexistência. A civilização mundial não será outra coisa que a coalizão de culturas em escala mundial, preservando cada uma delas a sua originalidade (LÉVI-STRAUSS, 1970, p. 23-24).

Faz-se válido destacar, aqui, a Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural, a qual aponta que:

> (...) a cultura deve ser vista como um conjunto de características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais diferenciadoras de uma sociedade ou de um grupo social, e que compreende, para além da arte e da literatura, os estilos de vida, as formas de viver em conjunto, os sistemas de valores, as tradições e as convicções (UNESCO, 2002, p.4).

Segundo Naji (2010), a soma de todos esses componentes representa importante papel no processo de desenvolvimento das comunidades, pois, sem uma identidade cultural independente, nenhuma nação poderia se tornar um país desenvolvido. O autor destaca, ainda, que o aspecto cultural é base para o desenvolvimento nacional em âmbito econômico, político e social.

Essa ideia de que a cultura possui um caráter nacional deriva do pensamento filosófico do século XIX, conforme expõe Chauí (2000). Segundo a autora, neste período, o pensamento romântico considerava ser de responsabilidade da Filosofia o conhecimento sobre o “espírito de um povo”, que englobava as raízes e origens de sua cultura. Isso porque os aspectos mais importantes de cada cultura não seriam evidenciados em seu futuro, mas se encontrariam em seu passado, ou seja, no folclore nacional e em suas tradições.

Já no século XX, quando a Filosofia passa a afirmar que a História é descontínua, ganha destaque a pluralidade de culturas e, então, começa-se a crer que as diferenças entre elas não se devem à nação, pois a própria ideia de nação é uma criação cultural e não a causa das diferenças culturais. Ou seja, cada cultura cria, à sua maneira, suas relações com o tempo, sua linguagem, seus mitos e crenças. Cada uma organiza o trabalho e as relações sociais de uma forma, bem como cria suas obras de arte e de pensamento. E o mesmo ocorre em relação aos valores, poderes e autoridades: é único e individual de cada cultura o modo como tudo isso se estabelece, em razão de condições históricas, geográficas e políticas (CHAUÍ, 2000).

Contra a filosofia romântica do século XIX, portanto, a Filosofia do século XX nega que a nacionalidade seja causadora das culturas e a enxerga, a partir de então, como um efeito

cultural temporário. Assim, o presente se volta ao futuro e não mais ao conservadorismo do passado, pois cada cultura interage com outras e encontra em si suas maneiras de se transformar. (CHAUÍ, 2000).

As interações sociais, então, quando analisadas por uma perspectiva antropológica, produzem cultura ao definir as formas como as pessoas pensam e sentem, manejam suas identidades, determinam seus valores e estabelecem seus hábitos. É como se cada homem ou mulher construísse para si um pequeno universo de sentido que lhe oferece certa estabilidade (BOTELHO, 2001).

Por outro lado, segundo a mesma autora, quando se observa a cultura com base na sociologia e não mais na antropologia, deixa-se de tratar do plano cotidiano individual, já que a perspectiva sociológica da cultura diz respeito a uma somatória de demandas diversas em âmbito profissional, institucional, político e econômico.

2.2. Políticas Públicas em Cultura

Uma política pública que alcança a cultura em um ponto de vista antropológico deve ser originária de ampla reestruturação social, vinculada à distribuição de recursos econômicos. Isso quer dizer que mudanças radicais precisam ocorrer e, normalmente, este é um processo lento, pois são esperadas mudanças em hábitos, costumes e realidades individuais (BOTELHO, 2001).

Johanson, Glow e Kershaw (2014) argumentam que o envolvimento governamental com iniciativas que garantam oportunidades de participação em ações culturais reflete um ideal democrático no qual toda a sociedade não apenas tem acesso a atividades desse cunho, mas também conhecimento sobre a importância e os benefícios dos aspectos que permeiam as culturas. Ou seja, trata-se de conscientização individual, que impacta na construção de valores e no planejamento de hábitos.

Também se depreende do texto de Klamer (2003) a importância do estabelecimento de políticas públicas voltadas à cultura em uma dimensão ampla e estruturada, uma vez que o autor destaca diversos valores relacionados à cultura. Citem-se aqui mecanismos de integração de minorias, valores educacionais e benefícios ao desenvolvimento comunitário e individual das sociedades.

Da mesma forma, Mantecón (2014) considera ser fundamental a influência do poder público na redução das desigualdades de acesso a produtos culturais, as quais podem ser

geradas em função de questões como a massificação do consumo e a baixa importância dada à cultura local, por exemplo. A autora argumenta que a importância de tal intervenção se pauta na capacidade do governo de atuar estimulando, apoiando e reforçando a distribuição de bens e serviços culturais, assegurando-se de que todo cidadão e toda cidadã tenham acesso a diversas ofertas e estimulando sua formação integral. Ao assumir tal responsabilidade, o governo age no sentido de impulsionar nos públicos uma alfabetização cultural múltipla, capacitando pessoas para leitura, escrita, expressão artística e domínio de visualidade.

Entretanto, conforme explicita Botelho (2001), é mais simples, tangível e notório intervir politicamente em aspectos pontuais, uma vez que isso proporciona retornos relativamente previsíveis. Na prática, fala-se aqui da instituição de programas de estímulo e financiamento a produções culturais, bem como da criação de espaços para apresentações, por exemplo. Ou seja, do incentivo à produção, à circulação e ao consumo de bens simbólicos – aquilo que, no senso comum, se entende como cultura: a expressão artística em sentido estrito.

Por outro lado, quando se trabalha com a política cultural em sentido amplo, considera-se a abrangência de uma imensa gama de atividades, as quais incorporam os mais diversos setores e segmentos culturais, além das expressões artísticas em si. É importante, neste contexto, entender que todas essas práticas devem ser trabalhadas levando-se em conta as necessidades de preservação da diversidade cultural e de respeito e garantia dos direitos culturais (SARAVIA, 2011).

Durand (1996), ao apontar princípios básicos que resumem uma política cultural efetiva, indica que o Estado nunca deve assumir para si o papel de produtor cultural, mas sim estimular um fluxo de atividades diversificadas que preservem identidades e disseminem valores. É necessário oferecer alternativas reais que se contraponham à lógica da indústria cultural de fazer desaparecer as diferenças e, ainda, disseminar significados culturais que expressem valores reconhecidos como positivos pela sociedade.

Entretanto, nem todos os países operam com este conceito abrangente de cultura. Alguns apenas delimitam o universo específico das artes como seu objeto de atuação. Caso bastante conhecido na literatura, tem-se o Museu Guggenheim Bilbao, fundado em 1997, o qual representa um bom exemplo de como o desenvolvimento de cultura e arte, mesmo de maneira singular, pode gerar riqueza e visibilidade. Grandes instituições como essa trazem

melhorias à imagem das cidades, catalisando investimentos do setor privado e atraindo turistas para a região (COMUNIAN e MOULD, 2014).

Alexander e Bowler (2014) apresentam, nesse contexto, diferentes modelos de intervenção que vêm sendo discutidos e adotados no atual cenário global, tendo em vista que os países tendem a enxergar sua necessidade de participação no campo cultural de formas distintas. Ao tratar especificamente do financiamento governamental a atividades culturais, os autores apontam que, em geral, este se apresenta mais como um complemento do que como uma alternativa para aquilo que veem como o mercado das artes.

Na visão de Hillman-Chartrand e Mccaughey (1989), o governo dos Estados Unidos, por exemplo, pode ser visto apenas como um "facilitador" para o mercado cultural, pois age por meio da concessão de benefícios fiscais à produção artística. Porém, quando se tomam como exemplo os casos do Reino Unido e da Austrália, seus governos são percebidos como "patronos", pois trabalham por meio de Conselhos de Arte temporários. A França, por sua vez, apresenta-se como "arquiteta", a partir do trabalho de seu Ministério da Cultura. Por fim, tem-se o exemplo da antiga União Soviética, em que o Estado representava um "engenheiro" no mercado, já que possuía controle totalitário da produção cultural.

Cabe destacar, aqui, que nos anos 80 um movimento mundial motivado pela crise econômica apresentou soluções embasadas no quadro neoliberal vigente. Nesse contexto, governos buscaram cortes de seus financiamentos em áreas sociais e, particularmente, em cultura. Poucos países deixaram de seguir essa tendência – a França é destaque em tal cenário, pois manteve as práticas estatais de financiamento às atividades culturais e artísticas (BOTELHO, 2001).

Entre os fatores que possibilitam a manutenção do modelo francês, segundo Benhamou (2007), podem ser citadas a valorização das capacidades regionais, a autonomia dos governos locais e a pluralidade das fontes de recurso. Com isso, tem-se risco reduzido no que diz respeito a possíveis cortes orçamentários derivados de alterações no quadro político. Ademais, a autora destaca que também é notável o modelo anglo-saxão de financiamento cultural. Lá, além de haver no orçamento público nacional uma dotação orçamentária bastante razoável para a cultura, há repasses de subvenções a órgãos independentes – e esses são os responsáveis por partilhá-las entre as entidades culturais.

Em uma lógica oposta, como recém citado, a "facilitação" promovida pelo governo dos Estados Unidos ocorre por meio de um Fundo Nacional destinado às artes. Há uma lista

de instituições elegíveis à subvenção, mas é fundamental que cada uma busque mecenas na iniciativa privada que deverão aportar valor pelo menos igual ao oferecido pelo governo. Apenas assim concede-se benefício público à atividade proposta (BENHAMOU, 2007).

Por outro lado, há estudos que veem como limitadora a questão geográfica para a compreensão desse fenômeno. Segundo García Canclini (2001), processos relacionados a políticas culturais assumem caráter transnacional, ou seja, faz-se importante considerar que seu desenvolvimento e implementação enfrentam desafios relacionados à globalização e à travessia de fronteiras.

É como se, atualmente, os limites nacionais não fossem suficientes para a análise e o entendimento de tais políticas, pois o perfil transnacional dos fluxos materiais e simbólicos deve ser percebido, em termos culturais, como um espaço comum maior, supranacional, que abrange não apenas aspectos territoriais, mas também processos comunicacionais e virtuais, por exemplo (BRIZUELA e BARROS, 2015).

Sendo assim, uma política cultural poderia se constituir a partir da articulação entre aspectos territoriais e setoriais, com base em um equilíbrio que acolha tanto a perspectiva antropológica, de caráter mais amplo, quanto a dimensão sociológica, mais restrita à circulação de bens culturais (BARROS, 2009).

2.2.1. Políticas culturais no Brasil

No Brasil, é bastante marcante negativamente às políticas culturais a onda de neoliberalismo supramencionada, a qual levou o então presidente Fernando Henrique Cardoso a reduzir fortemente o papel do estado em tal setor, com base nos preceitos do Consenso de Washington. Isso fez com que o Ministério da Cultura, recém extinto no governo Collor, enfraquecesse-se ainda mais. Politicamente vazio, o MinC praticamente operava a cargo único das leis de incentivo fiscal. Com isso, para que sua existência se justificasse, o poder das instituições que o compunham foi retirado e o Ministério assumiu todas as suas atribuições – o que colocou fim às discussões acerca das políticas culturais, diretrizes, prioridades e o papel da cultura na sociedade (BOTELHO, 2011).

Antes disso, podem ser citados os seguintes episódios como esforços referentes à política governamental destinada à cultura: o ministro Gustavo Capanema e intelectuais modernistas conceberam a política cultural do Estado Novo ao criar o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), que havia sido idealizado por Mário de Andrade e, em 1937, foi aprovado no Congresso por meio de decreto-lei. Originou-se, no então

Ministério, uma concepção de cultura brasileira como dimensão fundamental – o que remete a esse momento a origem da política cultural ideada por intelectuais nacionais (ARRUDA, 2003).

Após este período inaugural, algumas organizações privadas receberam títulos de utilidade pública e, por isso, passaram a ser contempladas com subvenções do governo federal. Citam-se, como exemplos: o Museu de Arte de São Paulo, o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro e a Fundação Bienal. Mas esse processo acontecia de forma descontinuada, não podendo ser tratado como uma política de manutenção ou financiamento cultural (CALABRE, 2007).

A partir de 1964, com o Regime Militar, o Estado retomou, aos poucos, a proposta de institucionalizar largamente o campo da produção artística. Foram criados o Conselho Federal de Cultura – CFC, em 1966; a Embrafilme, em 1969; o Programa de Ação Cultural (PAC), em 1973 e o Departamento de Assuntos Culturais (DAC), em 1972. Além disso, durante a gestão do Ministro Ney Braga, no governo Geisel (entre 1974 e 1978), o Estado passou a atuar na questão dos direitos autorais e fundou a Fundação Nacional de Arte (ARRUDA, 2003; CALABRE, 2007).

Depois disso, destacam-se as iniciativas que prepararam a criação do Ministério da Cultura, em 1985. Juntamente com a supracitada criação da Funarte, em 1975, tal iniciativa fez com que a questão cultural recuperasse relativa importância. Porém, logo em 1990, o Ministério da Cultura foi instinto por Collor, vindo a ser restituído em 1992, com Itamar Franco (ARRUDA, 2003).

Segundo Durand (2004), o Brasil enfrentava, então, uma dificuldade antiga que se fazia persistente: conseguir superar o tradicionalismo e modernizar a gestão pública no setor cultural. O autor destaca ser de fato complicado definir como deve se estruturar a presença do governo no campo da cultura e isso se deve a questões como dirigismo e censura, por exemplo.

Com o fim dos mandatos de FHC e a assunção de Lula como presidente, surge a figura de Gilberto Gil como Ministro da Cultura. Posteriormente, ainda, o cantor e compositor que conseguiu somar um discurso conceitualmente articulado a sua representatividade na cultura nacional, foi substituído por Juca Ferreira. Com isso, instaurou-se um novo paradigma no que diz respeito ao tratamento da cultura pelo governo federal. Ampliou-se e modificou-se a atuação do Ministério da Cultura (MinC), políticas culturais

foram institucionalizadas e investiu-se em recuperar o conceito antropológico da cultura. Assim, diversos programas e projetos foram lançados com uma lógica de recusa à errônea dicotomia de cultura erudita versus cultura popular (BOTELHO, 2011 e BARBALHO, 2016).

Dentre as ações estruturantes de uma nova política cultural, Botelho (2011) cita:

- As câmaras setoriais, compostas por entes do governo e da sociedade civil, que auxiliaram o processo de devolução de responsabilidades às instituições formadoras do MinC e, pela primeira vez, propiciariam a participação popular no processo de formação das políticas setoriais a serem conduzidas pela Fundação Nacional de Artes – Funarte;

- As conferências municipais e estaduais de cultura, responsáveis por fortalecer e aperfeiçoar o Sistema Nacional de Cultura;

- O próprio SNC, sistema que busca fortalecer o permanente diálogo entre as esferas municipal, estadual e federal, propiciando efetividade na utilização de recursos materiais e humanos para o aprimoramento da realidade cultural brasileira.

O processo de concepção de parte dessas iniciativas enfrentou retaliações provenientes, principalmente, de personalidades culturais atuantes no Rio de Janeiro e em São Paulo, cidades que configuram os principais polos da economia cultural nacional. Mas isso não impediu que as iniciativas fossem implementadas. Entretanto, no primeiro mandato de Dilma Rousseff, relevantes mudanças ocorreram. A presidenta intuiu dar continuidade ao projeto político conduzido pelo Partido dos Trabalhadores (PT), mas não manteve Juca Ferreira no Ministério – optou por nomear, como ministra, Ana de Hollanda, artista que propôs novas pautas, enfraqueceu algumas ações e até mesmo extinguiu programas, o que gerou grande oposição a sua gestão e resultou em seu afastamento do cargo, um ano e nove meses após tê-lo assumido (BARBALHO, 2016).

Isso porque a nova forma de tratar cultura, pautada principalmente no Sistema Nacional de Cultura e no Plano Nacional de Cultura, permitia que o MinC não apenas ampliasse e atualizasse conceitualmente a questão da cultura, como também que instituísse um novo processo de legitimação, com perfil mais democrático, inclusivo e participativo. Neste novo contexto surge, ainda, o Programa Cultura Viva, visto por Bezerra e Barros

(2014) como uma das experiências mais bem sucedias da história da política cultural brasileira.

Tal programa foi criado com base em conceitos como cidadania e inclusão cultural, protagonismo sociocultural e autonomia, tendo como princípio a necessidade de promover a descentralização dos recursos do MinC. Com isso, tem-se uma nova realidade no que diz respeito ao tratamento público às culturas tradicionais e populares: grupos historicamente marginalizados por um conceito de cultura elitista, hegemônico e conservador passam a ter acesso ao financiamento público e, assim, podem fortalecer suas comunidades por meio da evidenciação de seu trabalho e de seus conhecimentos e práticas tradicionais (LIMA, 2016; BEZERRA e BARROS, 2014).

Os pontos de Cultura, articulados como nós em um sistema de rede, se estruturam como a principal iniciativa do programa. Então, por meio de editais, há investimento público direto em ações formuladas por cada um dos pontos, desde que promovam acesso popular à cultura. Assim, há inclusão de novos perfis na política cultural, sem restrições quanto a seu segmento de atuação, posição geográfica ou condição social. Tem-se, portanto, o fomento da diversidade cultural brasileira (LIMA, 2016; IPEA, 2011).

Porém, o repasse público direto oferecido pelos editais do Cultura Viva não compõe o principal mecanismo de financiamento cultural atual. Segundo Moreira (2016), o mecanismo de incentivo fiscal é predominante no custeio de Cultura no Brasil e essa lógica, além de criar dependências, é limitada. A autora expõe que o governo poderia utilizar outros modelos de repasse de verba, como a transferência automática fundo a fundo – isso é o que ocorre, por exemplo, no Sistema Único de Saúde (SUS) e o Sistema Único de Assistência Social (SUAS).

Para Oliveira Junior (2011), o financiamento cultural deve ser pensado para além do setor público, pois essa não pode ser vista como sua única opção. Isso deve ser feito sem que as empresas se envolvam nesse processo apenas por meio do incentivo fiscal, já que tal mecanismo gera uma relevante contradição: pelo princípio privado, corporações irão operar objetivando o maior retorno de imagem possibilitado pelo menor montante de despesas possível. Por outro lado, na lógica pública, os órgãos deveriam operar com o intuito principal de contemplar o interesse público. O autor defende, portanto, ser ingênua a ideia de que haverá pleno atendimento de interesse público quando são chamadas empresas para escolher quais projetos receberão aporte de recursos (públicos).

Na mesma linha de raciocínio, Dimaggio (1986) acredita que os recursos, quando dirigidos por empresas, tendem a ser alocados em projetos de organizações tradicionais situadas em regiões próximas a sua sede, ou àquelas que proporcionam ampla visibilidade. Ou seja, constitui-se pouco apoio a propostas inovadoras que sejam acessíveis às minorias ou que fujam dos modelos comerciais tradicionais e, por isso, o incentivo fiscal fortalece aquilo que já está estabelecido.

A Fundação João Pinheiro (2007) também aponta pontos críticos nos mecanismos ficais. Além do caráter concentrador já mencionado, há por exemplo a questão dos institutos e fundações pertencentes a grandes conglomerados econômicos. As empresas, estimuladas pelas deduções fiscais, beneficiam suas próprias instituições de terceiro setor e, dessa forma, investem em ações de marketing próprias. Com isso, tem-se, no mínimo, uma realidade de mercado pouco competitiva.

Mas, afinal, como funciona exatamente uma lei de incentivo fiscal?

2.3. Leis de incentivo fiscal: histórico e contextualização

Para compreender os mecanismos legais a serem explanados neste tópico, traz-se primeiramente a definição do conceito de Gasto Tributário, como:

> [...] renúncias consideradas exceção à regra geral da legislação tributária, introduzidas no código tributário com a intenção de aliviar a carga tributária de uma classe específica de contribuintes, de um setor de atividade econômica ou de uma região e que, em princípio, poderiam ser substituídas por despesas orçamentárias diretas. (IPEA, 2011. p. 4).

Faz-se importante salientar que, apesar da similaridade percebida entre os conceitos, elisões e sonegações fiscais não podem ser caracterizadas como gastos tributários. Isso porque as primeiras representam perdas de arrecadação decorrentes de falhas na legislação e as segundas, perdas de arrecadação sem que haja anuência do Estado (BEGHIN et al, 2010).

O gasto tributário representa, apenas, o enunciado quantitativo correspondente à redução de receita gerada pela concessão de benefícios fiscais. Estes, por sua vez, podem ser identificados, em uma perspectiva finalística, como normas voltadas a fins diversos dos fiscais, ou seja, aqueles intitulados extrafiscais (HENRIQUES, 2009).

Portanto, enquanto a fiscalidade tem por objetivo claro a arrecadação de recursos pelo poder estatal, a extrafiscalidade está voltada ao estímulo ou desincentivo de determinados comportamentos (NASCIMENTO, 2013).

Nabais (2009) reforça que o propósito da extrafiscalidade se fundamenta na obtenção de resultados sociais ou econômicos por meio do instrumento fiscal. Isto é, o conceito faz referência às normas que estipulam tributações, renúncias parciais ou, ainda, não tributações, concedidas na busca de uma atuação direta sobre comportamentos econômicos e sociais.

Em estudo que vincula a finalidade extrafiscal do tributo às políticas públicas nacionais, tem-se que:

> [...] a utilização da extrafiscalidade (isenção ou imunidade) na implementação de políticas públicas tem por finalidade estimular ações afirmativas, indutoras ou coibidoras de comportamentos, tendo em vista a realização de valores constitucionalmente consagrados, como o direito à educação, sobretudo no que diz respeito à sua forma de acesso. (SILVA, 2007, p. 119-120).

O mesmo ocorre no campo cultural. Desde a criação do Ministério da Cultura, em 1985, toda política cultural brasileira passou a ser tema exclusivamente destinado a um órgão governamental. Também nesse momento, as leis de incentivo fiscal – como a denominada Lei Sarney, de 1986 (a qual foi reformada em 1991 pela Lei Rouanet) e a Lei do Audiovisual, que data de 1993 – passaram a representar importante papel no que diz respeito à produção cultural nacional (ARRUDA, 2003).

As leis supracitadas são as pioneiras com este perfil no Brasil, mas não somente à cultura há incentivo fiscal. Em dezembro de 2006 foi criada a Lei 11.438/06, conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte, a qual, pautando-se no gasto tributário, se propõe a fomentar atividades desportivas por meio de apoio financeiro referente à Declaração Anual do Imposto de Renda (IR) de interessados que podem ser pessoas físicas ou jurídicas (BRASIL, 2006).

Além disso, em 2012, dois programas foram implantados pelo Ministério da Saúde para incentivar o desenvolvimento de ações voltadas à oncologia e à pessoa com deficiência. O Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (PRONON) e o Programa Nacional de Apoio à Atenção da Saúde da Pessoa com Deficiência (PRONAS/PCD) foram instituídos pela Lei nº 12.715/2012.

Mas o incentivo fiscal não se restringe à esfera federal. Governos estaduais também lançaram iniciativas similares. Em São Paulo, o Decreto n° 55.636, de março 2010, diz:

> Fica o Poder Executivo autorizado a conceder crédito outorgado correspondente ao valor do ICMS [Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços] destinado pelos respectivos contribuintes a projetos desportivos credenciados pela Secretaria de Esporte, Lazer e Turismo do Estado de São Paulo, conforme regulamentação. (SÃO PAULO, 2010).

O mesmo ocorreu, alguns anos antes, para os projetos de natureza cultural. A Lei n° 12.268, de fevereiro de 2006, trata do incentivo fiscal destinado à realização de projetos culturais no Estado de São Paulo. Sua redação permite, às pessoas jurídicas, a dedução de parte do imposto estadual ICMS para o patrocínio de projetos culturais. Nota-se, portanto, uma ampliação de alternativas para realização de projetos na última década, pois, além da possibilidade de financiamento com base no aporte de Imposto de Renda, conta-se com o patrocínio a partir do repasse de ICMS.

Por fim, há ainda leis municipais de incentivo fiscal em algumas cidades do país. Em Ribeirão Preto, no interior do estado de São Paulo, a primeira iniciativa nesse sentido ocorreu em 1993, com a Lei Complementar n° 225. A mesma instituía, no âmbito do Município, incentivo fiscal à produção de projetos culturais, concedido à pessoa física ou jurídica domiciliada na cidade. Em 20 de outubro de 2006, a Lei Complementar n° 2.105 veio revogar essa primeira, dando ao Poder Executivo Municipal o direito de conceder incentivo fiscal a contribuintes pessoas físicas e jurídicas que desejem transferir recursos, em forma de doação ou patrocínio, para realização de projetos culturais. Segundo redação da própria lei, pode-se deduzir até 20% dos valores devidos mensalmente por contribuintes do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN).

O incentivo fiscal assume, por meio tais mecanismos, a forma de dedução em impostos devidos como compensação por gastos efetuados em apoio a práticas culturais, esportivas ou de saúde. As principais modalidades de incentivo fiscal são: doação, patrocínio e investimento. Com a primeira, transferem-se recursos à realização de obras ou produtos sem haver, por parte de quem incentiva, interesses publicitários, promocionais ou de retorno financeiro. A doação corresponde, portanto, ao tradicional mecenato. Já em relação à segunda modalidade – o patrocínio –, a transferência de recursos tem finalidades publicitárias, promocionais ou de retorno institucional. Por fim, o investimento, exclusivo para a área cultural, se refere ao repasse de recursos com a intenção de participação em eventuais lucros financeiros. Em tal modalidade, o empreendimento artístico é visto como um negócio (SESI, 2007).

Nesse contexto, Rezende (2015) evidencia ser muito ampla a política voltada à renúncia fiscal para o setor empresarial brasileiro. Segundo o autor, são 88 tipos de incentivos, levando-se em conta as esferas municipal, estadual ou federal. Ainda que boa parte desses benefícios se concentre no governo federal, aproximadamente 75% dos Estados

oferecem algum tipo de incentivo baseado no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

É importante perceber que, com isso, diversas companhias brasileiras acabam, inclusive, “se financiando”, de certa maneira, com recursos governamentais. Isso porque estão inseridas em um ambiente com alta carga tributária, complexidade legislativa e competição entre unidades administrativas, o que torna extremamente interessante o desenvolvimento de práticas voltadas ao planejamento tributário. Como exemplo, tem-se casos de companhias com fábricas instaladas em todos os estados do Nordeste, buscando aproveitar os benefícios concedidos por cada um deles (REZENDE, 2015).

Por isso, não é possível formular mecanismos efetivos de incentivo fiscal sem que seja realizada completa avaliação das ferramentas a serem utilizadas pelo governo. Rumina, Balandina e Bannova (2015), após análise do estado atual do sistema de incentivos fiscais na Federação Russa, definiram três princípios básicos que devem ser seguidos na formação dos mecanismos de incentivo fiscal: (a) seleção de ferramentas eficazes, que devem corresponder aos objetivos prioritários do Estado, bem como às condições inerentes ao ambiente econômico em que operarão; (b) identificação precisa das entidades que atuam no segmento foco, no sentido de que os incentivos devem ser orientados e de que o governo deve saber quem os obterá. Para tal, faz-se necessário definir os critérios que precisarão ser atendidos por quem se beneficia com os incentivos fiscais; (c) simplificação dos procedimentos de administração tributária. É muito importante, aqui, definir exatamente os parâmetros que privilegiam as entidades econômicas em termos de legislação tributária, para que benefícios abusivos sejam evitados (RUMINA, BALANDINA e BANNOVA, 2015).

2.3.1. Leis de incentivo fiscal à cultura

As leis que tratam especificamente do incentivo à cultura, em âmbito federal, estadual e municipal, têm como fundamentos: (a) o fato de oferecerem redução fiscal a quem incentiva produtos culturais mediante contribuição financeira; (b) o princípio de que não oferecem recursos, mas sim a chance de que os recursos sejam captados na iniciativa privada; (c) a possibilidade de cadastramento de projetos, com as condições de que tenham como objeto a cultura e de que garantam acesso público (não obrigatoriamente gratuito); e (d) o fato de que os recursos obtidos são tomados como recursos públicos, uma vez que incluem o incentivo fiscal e, por isso, quem realiza os projetos deve prestar contas de sua execução financeira e artística ao governo (KAVANTAN, 2012).

Como se pode depreender do parágrafo acima e, ainda, conforme a mesma autora, o governo é o órgão regulador em questão, pois é ele quem cadastra e fiscaliza a execução do projeto cultural. Proponente, por sua vez, é quem o realiza, quem produz cultura. Por fim, o incentivador, ou a incentivadora, é quem destina o dinheiro à execução do projeto, por meio de patrocínio, doação ou investimento.

Em âmbito federal, conta-se com a Lei Rouanet e a Lei do Audiovisual como mecanismos vigentes de incentivo à cultura. A primeira, embora tenha sido instituída em 1991, apenas passou por regulamentação em 1995, a partir da publicação do Decreto n°1.494. Por sua vez, a Lei n°8.685 – Lei do Audiovisual – foi promulgada em 1993 e, diferentemente da Lei Rouanet, relacionava-se exclusivamente ao setor cinematográfico. O cinema passou a captar significativa quantia com a Lei do Audiovisual, especialmente em 1996 e 1997, o que gerou nas demais áreas de produção artística um anseio por similar apoio para que se reduzisse uma eventual concorrência desleal. Como resposta à solicitação de tais áreas, promulga-se Medida Provisória que passa a garantir, para determinados segmentos, 100% de incentivo fiscal, assim como ocorria para a atividade cinematográfica (OLIVIERI, 2006).

Segundo Durand, Gouveia e Berman (1997), a reforma da Lei Rouanet em 1995 foi vista como importante tarefa por Francisco Weffort, logo no início de sua gestão no Ministério da Cultura. Dentre outras alterações, passou-se a aceitar, a partir da nova regulamentação trazida por tal reforma, que o percentual de IR a ser destinado ao incentivo de projetos culturais aumentasse de 2% para 5%. Outra das mudanças diz respeito à possibilidade de inclusão de alguns tipos de despesas no orçamento de projetos culturais. Permitiu-se o lançamento de custos referentes à contratação de serviços para elaboração, difusão e divulgação dos projetos culturais, além daqueles destinados à captação de recursos junto a contribuintes.

A partir de 1996 e durante todo o governo de Fernando Henrique Cardoso (até 2002), com as mudanças supracitadas e, ainda, a redução do prazo de apreciação de projetos de noventa para sessenta dias, notou-se uma tendência de crescimento dos investimentos na área cultural, mais impulsionada pela Lei Rouanet do que pela Lei do Audiovisual (ARRUDA, 2003).

Hoje, quem incentiva projetos vinculados à Lei Rouanet conta com considerável redução do Imposto de Renda devido. Pessoas físicas e jurídicas podem apoiar projetos e contar com incentivo fiscal, atentando-se aos limites previstos na legislação. Para pessoa

jurídica tributada por lucro real, o máximo repasse permitido é de 4% do imposto devido. Já as pessoas físicas que fazem a declaração completa de IR podem contribuir com até 6% (BRASIL, 1991).

Estando o projeto enquadrado no artigo 26 da lei, a pessoa física que optar por patrociná-lo tem o direito de abater 60% do valor cedido em sua declaração de imposto de renda. Entretanto, a pessoa física que doar um montante ao financiamento do projeto pode abater 80% desse valor em seu IR devido. Em se tratando de pessoa jurídica, esses percentuais mudam para 30% no caso de patrocínio e 40% no caso de doações. Porém, caso o projeto se enquadre no artigo 18, então 100% do valor cedido pode ser abatido (BRASIL, 1991).

O que determina se o projeto será aprovado no artigo 18 ou no artigo 26 da lei, hoje, é apenas o segmento cultural das atividades propostas. Os segmentos atualmente comtemplados no artigo 18 da Lei Rouanet (após publicação da Medida Provisória n°2.228, em 2001), são: artes cênicas; livros com cunho literário, artístico ou humanístico; música erudita e instrumental; exposições de artes visuais; doações de acervos a bibliotecas, museus, arquivos públicos e cinematecas; cinematografia e videofonografia de curta e média metragem; e preservação de patrimônio cultural. Outros projetos, que se ajustem aos parâmetros da Lei, mas não integrem os segmentos supracitados, são enquadrados no artigo 26.

A Lei do Audiovisual, por sua vez, estabelece dois tipos de incentivo fiscal: (a) os certificados de investimento e (b) o investimento em si. A primeira opção permite o abatimento de 100% dos recursos alocados em papeis de investimento, os quais representam direitos de comercialização das obras e dos projetos de exibição, distribuição e infraestrutura. Por outro lado, o investimento é um mecanismo que garante abatimento de 70% do IR às empresas que trabalham com obras estrangeiras no mercado nacional. A condição para isso é que elas invistam em projetos locais de produção de obras brasileiras (FORNAZARI, 2006).

A principal diferença entre as leis supracitadas é que os valores aportados por meio da Lei do Audiovisual não configuram apenas patrocínio ou doação – como ocorre com a Lei Rouanet. No caso, esses valores são contabilizados como um investimento. Assim, além da possibilidade de vinculação de marca ao material promocional do projeto, garante-se a aquisição de um percentual dos direitos de comercialização da obra. Logo, divergentemente

da Lei Rouanet, o retorno financeiro existe obrigatoriamente, por previsão legal (IKEDA, 2013).

Recorre-se novamente a Kavantan (2012) para que, agora, se tenha conhecimento da legislação de âmbito estadual. Conforme citado no tópico anterior desta revisão bibliográfica, a Lei nº 12.268, de 2006, instituiu o Programa de Ação Cultural (ProAC) no estado de São Paulo. Este mecanismo será utilizado como exemplo para que não seja necessário citar cada um dos processos adotados nos estados brasileiros, tendo em vista o fato de todos funcionarem de maneira similar. Os objetivos desse programa estão relacionados ao apoio e à difusão da produção artística e cultural e à preservação do patrimônio cultural paulista.

O ProAC está dividido em duas formas de apoio – editais/concursos e incentivo fiscal. Na primeira hipótese, o apoio ocorre a partir de seleção pública de projetos e a premiação provém de recursos do orçamento da Secretaria de Estado da Cultura. Sendo assim, todo financiamento é recebido diretamente do Estado. Já na hipótese de incentivo fiscal, o mecanismo se assemelha ao que ocorre na Lei Rouanet, porém, o abatimento é referente ao ICMS e não mais ao IR. Conta-se, portanto, com o patrocínio de contribuintes daquele imposto a projetos que já tenham sido aprovados pela Secretaria de Estado da Cultura. Todo financiamento é captado na iniciativa privada (KAVANTAN, 2012).

Por sua vez, as leis municipais de incentivo à cultura, à semelhança do que determinam as normas federais e estaduais, funcionam com base no mecenato cultural. Nesse caso, há concessão de dedução em impostos da esfera municipal, como o Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), ou o Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana (IPTU). Tem-se como pioneira a Lei Mendonça (Lei n° 10.923, de 30 de dezembro de 1990), da cidade de São Paulo, instituída durante a gestão de Luiza Erundina, antes mesmo da promulgação da Lei Rouanet (INSTITUTO ALVORADA BRASIL, 2014).

Explanados os métodos e possibilidades de utilização das leis de incentivo à cultura, faz-se importante pontuar que, conforme pesquisa publicada pelo SESI (2007), consensual entre especialistas que estudam a cultura brasileira é o fato de que o modelo de financiamento de atividades com esse cunho, a partir de leis de incentivo, deva ser aprimorado. A mesma pesquisa reforça que também há consenso no que diz respeito aos possíveis caminhos e soluções a tal questão, os quais estão relacionados à criação, ao aprimoramento e à divulgação de mecanismos de incentivo fiscal nas esferas estaduais e municipais do país.

Mesmo no que diz respeito à instância federal, há de se destacar que em 2015, logo ao assumir o Ministério da Cultura, o Ministro Juca Ferreira criticou a Lei Rouanet. Por isso, garantiu se dedicar ao aprimoramento da lei durante sua gestão. Segundo o ex-ministro, recém exonerado de seu cargo em decorrência do impeachment de Dilma Rousseff, trabalha-se com verba pública, mas os gastos acabam sendo decididos pelos departamentos de marketing de grandes empresas, que se pautam no melhor retorno privado. Com o modelo praticado hoje, há concentração de recursos no Sudeste e isso, na visão de Juca, prejudica o resto do país. Por isso, durante sua gestão, havia esforços ministeriais na busca de sensibilizar congressistas de estados prejudicados para reverter esse ponto. Uma das principais maneiras de reversão seria a aprovação do projeto de lei que institui o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura – Procultura (RODRIGUES, 2015).

Ferreira e Campos (2012) também expõe a questão da concentração de recursos de Lei Rouanet no Sudeste, mais especificamente nas capitais de Rio de Janeiro e São Paulo. Com base nisso, afirmam:

> A figura do produtor cultural é aquele artista que "faz tudo", ele é ator, músico, professor, diretor e, ao mesmo tempo, ele tem que lidar com as questões de financiamento. Na maioria das vezes, ele se encontra despreparado, tendo que concorrer, em desvantagens, com os demais produtores que estão no eixo Rio de Janeiro e São Paulo que estariam mais preparados e com mais chances de conseguir o financiamento (FERREIRA e CAMPOS, 2012. p. 115).

Sendo assim, o Projeto de Lei n° 6722/2010 apresenta oficialmente a reforma que revogaria a atual lei de incentivo à cultura, instituindo o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura – Procultura. Em abril de 2014, após diversas discussões na Câmara dos Deputados, o substitutivo foi aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania. Agora, é preciso aguardar a apreciação do Senado Federal (INSTITUTO ALVORADA BRASIL, 2014).

Caso aprovada, a nova legislação – que fortalece o Fundo Nacional de Cultura e incorpora temas fundamentais como sustentabilidade, dinamização de mercado e integração federativa – traria maior equilíbrio entre os diversos mecanismos de fomento. Isso porque preserva mecanismos já existentes na Lei Rouanet, mas os aperfeiçoa, além de possibilitar novas formas de financiamento (PAIVA, 2016).

Segundo redação do próprio Projeto de Lei, o Procultura funcionaria por meio de cinco mecanismos. São eles: (a) Fundo Nacional da Cultura - FNC; (b) Fundo de Investimento Cultural e Artístico - Ficart; (c) incentivo fiscal a doações e patrocínios de Projeto Cultural; (d) Vale-Cultura; e (d) programas setoriais de artes (BRASIL, 2010).

Além do estímulo ao desenvolvimento cultural em todo território nacional, que busca superar desequilíbrios regionais, outros pontos se destacam entre os objetivos do Programa, os quais o diferenciam da lei Rouanet. Tem-se, por exemplo, o apoio a diferentes iniciativas que potencializam a transversalidade da cultura, citando áreas como educação, economia solidária, meio ambiente, ciência, esporte, saúde e outras dimensões da sociedade (BRASIL, 2010).

Ademais, apresenta-se o propósito de "apoiar as diferentes etapas da carreira dos artistas, adotando ações específicas para sua valorização" (BRASIL, 2010. p. 6), o que contradiz atual decisão do Tribunal de Contas da União. Em 03 de fevereiro de 2016, o TCU aprovou decisão que proíbe o repasse de recursos da Lei Rouanet a projetos que possuam potencial lucrativo e condição de atrair investimento privado (AMORA, 2016).

O Procultura não prevê proibição de fomento a este tipo de proposta, mas determina 100% de mecenato apenas a atividades consideradas essenciais – que incluem projetos de produção independente –, enquanto estabelece um critério de pontuação para os demais projetos. Faz-se isso pelo entendimento de que o incentivo ao financiamento de iniciativas culturais deva ser proporcional aos benefícios públicos propiciados pela ação financiada (BRASIL, 2010).

Caso aprovado o PL 6722/2010, os projetos passariam a ser classificados com base nos seguintes parâmetros:

> I – Potencialidade de acesso, alcance e impacto cultural - 1 (um) ponto para cada item alcançado:
>
> a) gratuidade do produto ou serviço cultural resultante do projeto;
>
> b) ações proativas de acessibilidade;
>
> c) ações proativas de inclusão sociocultural e produtiva;
>
> d) ações educativas e de formação de público;
>
> e) formação de gestores culturais ou capacitação profissional e empreendedora na área artística e cultural;
>
> f) desenvolvimento de pesquisa e reflexão no campo da cultura e das artes e da economia criativa no Brasil;
>
> g) projetos artísticos com ações ou itinerância em mais de uma região do País;
>
> h) difusão da cultura brasileira no exterior, incluída a exportação de bens e serviços, bem como geração de possibilidades de intercâmbio cultural no Brasil e no exterior;
>
> i) impacto do projeto em processos educacionais, com desenvolvimento de atividades, conteúdos e práticas culturais dentro e fora da escola, para professores e estudantes das redes públicas e privadas;

> j) licenciamento não exclusivo e pelo tempo de proteção da obra, que disponibilize gratuitamente o conteúdo do produto ou serviço cultural resultante do projeto, para uso não comercial, com fins educacionais e culturais;
>
> k) pesquisa e desenvolvimento de novas linguagens artísticas no Brasil;
>
> l) incentivo à formação e à manutenção de redes, coletivos, companhias artísticas e grupos socioculturais;
>
> m) ações artísticas e culturais gratuitas na internet;
>
> n) projeto cultural apresentado por produtor independente de pequeno porte ou por cooperativas de artistas devidamente constituídas;
>
> o) espaços ou equipamentos culturais que possuam acervo permanente e aberto à circulação pública;
>
> p) corpos artísticos com atividades permanentes no campo da formação dos seus integrantes e cujos produtos estejam disponibilizados ao público;
>
> II – Adequação do projeto às Diretrizes Prioritárias do Plano Nacional de Cultura – PNC: a pontuação máxima será de 5 (cinco) pontos, sendo 1 (um) ponto para cada diretriz prioritária atendida.
>
> (...) deverão ser definidas anualmente pelo Ministério da Cultura (...) 5 (cinco) prioridades que comporão, em consonância com as metas constantes no Plano Nacional de Cultura - PNC, as Metas Prioritárias (BRASIL, 2010. p. 32-33).

Haveria, então, dedução de 30 % no imposto de renda devido, caso o projeto apoiado perfizesse de oito a 10 pontos; 50% na hipótese de projetos que somassem de 11 a 12 pontos; 70% para projetos que pontuassem entre 13 e 15; e 100% para projetos com 16 ou mais pontos (BRASIL, 2010).

Assim, na visão do ex-ministro Juca Ferreira, o Procultura possibilita que o investimento público em atividades com potencial lucrativo não seja tratado de forma negativa, pois o Ministério da Cultura constituiria, nesses casos, uma parceria, um investimento. Ou seja, o percentual de recursos públicos investidos seria proporcional ao retorno para o Estado. Juca expõe, ainda, que não se faz possível prever a taxa de lucro e investimento de cada iniciativa cultural, como o TCU pressupõe, pois tal medida abriria possibilidades de gestão subjetiva, possivelmente resultando em arbitrariedades e avaliações pouco consistentes. O Procultura trata o tópico de outra maneira: em empreendimentos de alto valor lucrativo, o governo desenvolve uma parceria com artistas (MARTINS, 2016).

Seja qual for o rumo tomado, com a aprovação ou não do Procultura, é importante perceber que qualquer aprimoramento na área cultural envolve a colocação e a resposta aos seguintes questionamentos:

> [...] como, com que objetivos e em benefício de quem o governo pode estar presente nessa área. E em companhia de quem? Embora isso pareça elementar, não se esqueça quão forte a crença de que o universo das artes exige a mais

> ampla livre escolha tanto por parte do artista que cria quanto do público que seleciona o que desfrutar. (DURAND, 2004, p. 1).

2.4. Gestão cultural: perfil de profissionais, atual realidade nacional e a importância da capacitação na área

O que se espera, então, em termos de perfil e qualificação, de quem se responsabiliza por gerir cultura no Brasil, a partir da concessão dos benefícios propiciados pelas políticas culturais disponíveis?

Primeiramente, faz-se importante esclarecer, aqui, quais profissionais este estudo denomina gestor ou gestora cultural. Isso porque há vasta literatura que trata dos conceitos de gestão e diversidade cultural com um viés que tende ao campo organizacional e não ao campo da cultura. Nas ciências gerenciais, o vínculo entre gestão e cultura costuma estar relacionado a alterações no perfil da força de trabalho empregada por uma organização, principalmente no que diz respeito à realidade da Europa e dos Estados Unidos. A globalização propicia fluxos migratórios que exigem a inclusão estratégica de pessoas estrangeiras e minorias étnicas no mercado de trabalho. Por isso, entende-se que o multicultural pode propiciar um grupo de profissionais iguais em direito, mas diferentes em termos de experiência cultural – assim, a gestão da diversidade cultural pode ser tratada como uma estratégia de negócios que transforma um eventual obstáculo (a existência de diferentes desiguais), em uma oportunidade (BARROS, 2011).

O objeto de estudo deste trabalho, entretanto, encontra-se no campo cultural. Sendo assim, esta obra analisa, na visão de Cunha (2011), pessoas que possuem uma profissão contemporânea e são responsáveis por exercer papel na mediação entre as esferas políticas e a sociedade, em meio empresarial e artístico, mas também na relação com o público.

Segundo Durand (1996), trata-se da figura responsável por formular objetivos, ações, propostas e programas claros, coerentes e efetivos no campo da cultura, em âmbito público ou privado. Levando-se em conta que cada gênero cultural possui sua própria história, fala-se aqui de profissional que entenda como se deu o desenvolvimento de diferentes segmentos ao longo do tempo, vislumbrando seu diagnóstico para que possa operar de forma concreta e tomar decisões acertadas.

Outro desafio vivido por tais profissionais é a capacidade de quebrar o paradigma de que alguns tipos de arte pertencem a uma esfera exclusivamente elitizada. Isso porque, mesmo que muitas instituições realizem esforços no sentido de expandir o número e

diversificar o perfil de seus visitantes, artes eruditas ainda são frequentemente vistas como proibidas ou intimidadoras para diversas pessoas (ALEXANDER e BOWLER, 2014).

Bourdieu e Darbel (2007), em relato sobre pesquisa realizada pelo Ministério dos Assuntos Culturais, em 1964, na França, abordam a questão da democratização cultural. Segundo os autores, previa-se que as barreiras entre as classes populares e a cultura erudita se reduziriam por meio de imposições como a gratuidade ou a redução dos preços de ingressos para museus. Contrariamente, verificou-se não se tratar de uma questão puramente física e financeira. As análises mostram que, em geral, a frequência a museus de arte cresce consideravelmente conforme aumenta o nível de instrução dos indivíduos. O estudo passa a apontar, então, para pontos como centralização e verticalização excessivas, as quais fazem com que o processo seja pouco participativo e democrático.

Além disso, tendo-se constatado a predominância do incentivo fiscal como alternativa de financiamento à cultura, é importante que especialistas em gestão cultural possuam relativo domínio acerca da temática da gestão de projetos. Este modelo de trabalho impõe algumas especificidades como a existência de prazos e orçamentos pré-definidos e a contratação de profissionais por tempo determinado que se queixam de instabilidade e atuam com jornadas múltiplas de trabalho, já que assumem funções em diversos projetos simultaneamente (JULIANO, 2010; EVRARD, 2000).

Para Barrio, Devesa e Herrerro (2012) não há dúvidas de que a gestão cultural seja um tema gerador de amplo escopo para os estudos de avaliação de eficiência. E isso se deve tanto pelo grande crescimento no número de instituições envolvidas no gerenciamento de bens e serviços culturais, quanto pela obvia necessidade de uma abordagem racional e eficiente no desempenho de tal função – especialmente no ambiente atual, em que os recursos estão cada vez mais escassos e sujeitos a restrições.

Em meio a tais desafios, Saravia (2011) nos mostra que diversas deficiências foram percebidas, nas últimas décadas, no que diz respeito aos modelos de gestão e desenvolvimento baseados em critérios unicamente econômicos. Com isso, houve uma revalorização de aspectos sociais e, consequentemente, da necessidade de se trabalhar por um desenvolvimento harmônico que integre esses componentes. A cultura, então, deixa de ser vista como um elemento acelerador para o progresso econômico e passa a ser percebida como um fim em si, um elemento fundamental e decisivo para o progresso social. Nesse caso, fica

evidente a necessidade de um bom desempenho por parte de instituições públicas e privadas que atuem com uma proposta prioritariamente cultural.

Sendo assim, Cunha (2011) considera não apenas ser inevitável a profissionalização no mercado da cultura, como também ser evidente a necessidade da implementação de uma política de formação nessa área. Seria essa uma política de âmbito nacional que pudesse respeitar características regionais, mas que, ao mesmo tempo, possuísse referências comuns e suficientemente coletivizadas, de forma que conhecimentos específicos do campo da gestão cultural fossem transmitidos e absorvidos.

Isso porque, hoje, profissionais que geralmente ocupam cargos de gestão em órgãos como teatros, museus, bibliotecas ou rádios possuem dois perfis extremos: (a) com formação em administração tradicional, são insuficientemente sensíveis às expressões culturais que administram, ainda que bem conheçam técnicas e processos de gestão, ou (b) são sensíveis ao fenômeno cultural, porém pouco conhecem métodos e estratégias administrativas que lhes proporcionariam um desempenho efetivo em gestão (SARAVIA, 2011).

Neste contexto, há de se destacar, como aponta Chiapello (1998), aspectos de conflito entre arte e gerenciamento, os quais são consequentes, por exemplo, da desconfiança de artistas em relação a profissionais do ramo administrativo ou da incompreensão de tais especialistas a respeito da arte e de suas finalidades. Por isso, Saravia (2011) defende que há duas opções viáveis para a questão: capacitar administrativamente pessoas que já estão sensibilizadas pelo fator cultural, dotando-as para um desenvolvimento eficaz dos seus planos e programas, ou, por outro lado, sensibilizar dirigentes com conhecimento técnico e burocrático quanto à importância do fenômeno cultural e do respeito à criação, à diversidade e aos direitos culturais.

Mas capacitar administrativamente levando em conta a diversidade cultural não se trata, apenas, de reconhecer a existência de diferenças estéticas, pois a diversidade cultural vai além das divergências em expressões. É preciso entendê-la também em função dos diversos modos de se instituir e gerenciar a relação com a realidade. Sendo assim, não basta reconhecer que é necessário desenvolver competências gerenciais nos diferentes ramos culturais – é fundamental perceber, também, quais são as distintas formas de gestão presentes nos variados padrões culturais (BARROS, 2011).

Então, dois aspectos complementares permeiam o processo de formação de especialistas em gestão cultural: a capacitação técnica em si e um contínuo trabalho de

sensibilização de tais profissionais para o entendimento do universo cultural. Isso diferenciará quem trabalha com cultura, pois seu perfil não estará apenas voltado a aplicar políticas culturais que exijam competências estratégicas e executivas, mas sim a aplicar sua sensibilidade de forma multidisciplinar e prática (CUNHA, 2011b).

Este processo de formação deve conciliar aspectos conceituais, práticos e criativos, permeando a problematização da gestão da cultura de forma a atingir participantes para além do aprendizado acerca de modelos e formatos burocráticos, planilhas, formulários e editais (BARROS e OLIVEIRA JUNIOR, 2011).

Durand (1996) considera, ainda, ser fundamental que tais especialistas entendam que bens culturais, em geral, diferem de bens econômicos e, por isso, o *marketing* cultural não deve ser visto como uma extensão simples e pura do *marketing* tradicional. Nessa linha, Hanson (2006) questiona a utilização de princípios de gestão no campo cultural e aponta como fatores singulares à administração cultural, por exemplo, a presença de profissionais intermitentes (na área de recursos humanos) e a questão da valoração de bens que são imateriais e patrimoniais (em finanças).

Ademais, cursos na área da gestão cultural serão mais efetivos se, conjuntamente, houver um trabalho com vistas ao desenvolvimento de um ambiente que fortaleça as capacidades locais e o trabalho em rede. Assim, formam-se figuras com um poder transformador, capazes de causar impactos sociais positivos (BARROS e OLIVEIRA JUNIOR, 2011).

A questão da atuação em redes é citada, pois o trabalho colaborativo ajuda a combater problemas comuns à área cultural. Tem-se, como ganhos proporcionados pelas redes, por exemplo, a possibilidade de ação coletiva junto às políticas culturais; a aceleração no fluxo de informações e a possibilidade de intercâmbio e troca de experiências e serviços entre integrantes da cadeia produtiva e criativa da cultura (MOREIRA *et al*., 2011).

Porém, mesmo que todos esses pontos tenham sido levantados, a primeira iniciativa do governo federal no sentido de capacitar agentes culturais ocorreu em 2008, com o “Programa de Capacitação em Projetos Culturais”, oferecido pela Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura em parceria com a Secretaria de Economia Criativa e a Diretoria de Direitos Intelectuais. Na última edição do Programa, em 2013, houve mais de 10 mil inscrições para as duas turmas que seriam formadas – o que demonstra que a demanda por

capacitação continuada de agentes culturais é bastante alta e não está sendo sanada pelos órgãos responsáveis por questões culturais no Brasil (COSTA SILVA, 2014).

E, então, questiona-se se quem atua nesta área realmente entende ter aptidão para tal, se encontra alternativas de capacitação que sejam acessíveis e satisfatórias e, até mesmo, se de fato considera importante o processo de formação para a execução de suas funções.

3. Métodos de pesquisa

3.1. Tipo da pesquisa

Para que os objetivos deste estudo sejam alcançados, o trabalho assume modelo transversal exploratório. Segundo Sampieri *et al.* (2006), pesquisas assim enquadradas têm por objetivo iniciar o conhecimento sobre determinado evento, situação, contexto, variável ou conjunto delas. Assim, com enfoque qualiquantitativo, o estudo constitui uma imersão inicial no campo da gestão cultural, especificamente no que diz respeito à percepção de profissionais quanto a sua aptidão administrativa e as dificuldades impostas pela relação mútua com o poder público e os entes privados.

Ensslin e Vianna (2008) afirmam existir relativo acordo de utilidade no uso do método qualiquantitativo em estudos de perfil exploratório. Isso porque essa abordagem propicia a exploração de questões e horizontes ainda não mapeados, bem como de problemas que envolvem personagens, contextos e processos. Sendo assim, a opção pelo trabalho com foco qualiquantitativo permite a observação e análise de indicadores, tendências e dados, mas também de valores, atitudes, percepções e ideologias.

Lefèvre e Lefèvre (2010), criadores do método empregado para análise de dados nesta obra, certificam seu perfil "essencialmente qualiquantitativo", já que o mesmo possibilita que o caráter quantitativo de representatividade e generalização de opiniões seja expresso, sem que que se deixe de explorar a natureza qualitativa de tais informações. Ou seja, a forma como as pessoas estudadas agem, com base no que pensam e sentem.

Em síntese, o seguinte quadro detalha as etapas para elaboração de pesquisa com o Discurso do Sujeito Coletivo:

Etapa		Detalhamento
1	Tema	Escolha do assunto a ser pesquisado.
2	Problematização	Definição das questões referentes ao tema cujo "conhecimento, solução ou questionamento passam necessariamente pelos sentidos atribuídos pelos atores sociais envolvidos".
3	Campo Social	Definição dos atores/agentes sociais capazes de emitir julgamentos, opiniões ou argumentar a respeito do problema.
4	Lugar do campo social	Escolha do espaço geográfico e institucional onde a pesquisa vai ser realizada.
5	Número de sujeitos	Seleção dos sujeitos de modo a incluir todos os possíveis portadores de ideias diferentes a respeito do problema pesquisado.
6	Formulário	Elaboração de roteiros não flexíveis de questões, a partir dos objetivos

		(cognitivos, atitudinais, comportamentais).
7	Cadastro	Definição dos dados de cadastro dos entrevistados, que permitirão descrever o grupo e comparar depoimentos entre diferentes estratos.
8	Coleta de dados	Coleta dos depoimentos (individuais, grupo foco ou entrevistas *on line*).
9	Transcrição dos depoimentos	Transcrição de todos os depoimentos tomados nas entrevistas.
10	Expressões-chave	Identificação da essência do pensamento do entrevistado, buscando suas ideias sobre o tema pesquisado.
11	Ideias centrais	Categorização das ideias descrevendo de forma sintética e precisa o sentido das expressões-chave de cada depoimento.
12	Ancoragem	Identificação da ideologia embutida no discurso (generalizações).
13	DSC	Reunião, em um único discurso-síntese, na primeira pessoa do singular, de expressões-chave que tenham a mesma ideia central ou ancoragem.
14	Intensidade	Apuração do grau de compartilhamento de cada representação presente nos depoimentos (número ou percentual de indivíduos que contribuíram com expressões-chave de mesma ideia central ou ancoragem para um dado DSC).
15	Amplitude	Apuração do grau de espalhamento de uma ideia ou representação no campo pesquisado, de acordo com sua distribuição entre diferentes os estratos da população entrevistada.

Quadro1: Etapas para elaboração de projetos de pesquisa com o Discurso do Sujeito Coletivo.

Fonte: Barros (2014).

Neste trabalho, tem-se:

Etapa		Detalhamento	Resultado
1	Tema	Escolha do assunto a ser pesquisado.	Percepção de gestores e gestoras quanto a sua aptidão para atuar na gestão de recursos públicos que financiam atividades culturais no Brasil.
2	Problematização	Definição das questões referentes ao tema cujo “conhecimento, solução ou questionamento passam necessariamente pelos sentidos atribuídos pelos atores sociais envolvidos”.	• Profissionais da área cultural que, hoje, ocupam cargos de gestão, para que possam ter acesso a recursos públicos, identificam suas práticas como atividades administrativas? • Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão estão relacionadas às determinações burocráticas impostas pelo poder público? • Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão estão relacionadas a questões que poderiam ser mais bem definidas pelo poder público? • Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão poderiam ser sanadas, e de que forma, por organizações que atuem como agentes

			de apoio e capacitação? • Há ofertas de atividades de capacitação suficientes, acessíveis e satisfatórias a profissionais que atuam na área?
3	Campo Social	Definição dos atores/agentes sociais capazes de emitir julgamentos, opiniões ou argumentar a respeito do problema.	Gestores e gestoras culturais que atuem ou já tenham atuado com recursos públicos para a execução de seu trabalho.
4	Lugar do campo social	Escolha do espaço geográfico e institucional onde a pesquisa vai ser realizada.	Como o trabalho trata de políticas culturais em esfera federal, estadual e municipal, considera-se todo o território nacional.
5	Número de sujeitos	Seleção dos sujeitos de modo a incluir todos os possíveis portadores de ideias diferentes a respeito do problema pesquisado.	Pela técnica de amostragem teórica, aqui adotada, a representatividade da amostra é garantida pela seleção de pessoas e grupos de acordo com seu nível esperado de novos *insights* para a pesquisa. Este estudo ouviu 11 profissionais (FLICK, 2009).
6	Formulário	Elaboração de roteiros não flexíveis de questões, a partir dos objetivos (cognitivos, atitudinais, comportamentais).	Roteiro apresentado em apêndice.
7	Cadastro	Definição dos dados de cadastro dos entrevistados, que permitirão descrever o grupo e comparar depoimentos entre diferentes estratos.	Ficha cadastral apresentada em apêndice.
8	Coleta de dados	Coleta dos depoimentos (individuais, grupo foco ou entrevistas *on line*).	Depoimentos individuais coletados pessoalmente ou por contato online e gravados com o consentimento das pessoas entrevistadas.
9	Transcrição dos depoimentos	Transcrição de todos os depoimentos tomados nas entrevistas.	Todas as entrevistas foram transcritas para que se pudesse analisá-las por meio do método DSC.
10	Expressões-chave	Identificação da essência do pensamento do entrevistado, buscando suas ideias sobre o tema pesquisado.	Para a análise qualitativa do discurso, os depoimentos individuais foram processados utilizando-se o software QUALIQUANTSOFT, que permitiu a elaboração de discursos pautados nos operadores determinados pela metodologia do DSC.
11	Ideias centrais	Categorização das ideias descrevendo de forma sintética e precisa o sentido das expressões-chave de cada depoimento.	
12	Ancoragem	Identificação da ideologia embutida no discurso (generalizações).	
13	DSC	Reunião, em um único discurso-síntese, na primeira pessoa do singular, de expressões-chave que tenham a mesma ideia central ou ancoragem.	
14	Intensidade	Apuração do grau de compartilhamento de cada representação presente nos depoimentos (número ou percentual de indivíduos que contribuíram com expressões-chave de mesma ideia	Para a análise dos atributos quantitativos, utilizou-se o mesmo software.

		central ou ancoragem para um dado DSC).	
15	Amplitude	Apuração do grau de espalhamento de uma ideia ou representação no campo pesquisado, de acordo com sua distribuição entre diferentes os estratos da população entrevistada.	

Quadro 2: Etapas da pesquisa com o Discurso do Sujeito Coletivo.

Fonte: adaptado de Barros (2014).

3.2. Levantamento dos dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas. A amostra foi definida com base em uma estratégia gradual, na qual as decisões referentes à seleção e à reunião do material empírico foram tomadas durante o próprio processo de coleta e interpretação de dados. Tal processo de amostragem teórica, aqui adotado, não se fundamenta em critérios e técnicas usuais de amostragem estatística, pois neste caso, a representatividade da amostra não é garantida nem por uma questão aleatória, nem pela estratificação. O que ocorre, de fato, é que personalidades e grupos são selecionados de acordo com seu nível esperado de novos *insights* para a pesquisa. Este estudo contou com a participação de 11 profissionais atuantes na área da gestão cultural, selecionados com base no seguinte critério: terem trabalhado com ao menos um projeto de lei de incentivo à cultura (ProAC-ICMS, Lei Rouanet ou Lei do Audiovisual) do começo ao fim: elaboração, execução e prestação de contas. Buscou-se entrevistar pessoas de diferentes áreas de atuação, para que assim fossem refletidas questões inerentes a cada segmento cultural específico (FLICK, 2009).

Seis das entrevistas foram conduzidas individualmente. Uma contou com duas e outra com três pessoas sendo entrevistadas concomitantemente. Ambas as últimas foram assim realizadas por preferência de quem se entrevistava e ocorreram de forma presencial. Quanto às entrevistas individuais, quatro foram realizadas presencialmente e, para as outras duas, o aplicativo Skype foi utilizado para comunicação por meio virtual. Todos os diálogos foram gravados e seu conteúdo, posteriormente, transcrito.

A condução das entrevistas se deu com base em um roteiro de questões que buscou verificar conhecimentos, práticas, opiniões e representações sociais acerca da gestão de atividades culturais – principalmente quando financiadas por recursos públicos originários de leis de incentivo fiscal à cultura. O roteiro foi elaborado pela própria autora com base no referencial teórico levantado e na metodologia proposta por Lefèvre (2006) e, em seguida,

passou por pré-teste para que se verificasse se todas as questões seriam perfeitamente compreendidas antes da aplicação final.

No Quadro 1, tem-se as questões e proposições de pesquisa que embasaram a estrutura do roteiro de entrevista, fundamentadas pelo levantamento teórico.

Objetivo Geral	**Objetivos Específicos**	**Questões e proposições**	**Embasamento teórico**
Trabalhar com pessoas responsáveis por gerir, na área cultural, recursos públicos advindos prioritariamente das leis de incentivo fiscal, buscando identificar sua percepção a respeito do campo da gestão cultural e de sua aptidão para realizar essa função.	Reconhecer a percepção de gestores e gestoras quanto às atividades de gestão que realizam, buscando conferir se, de fato, são tarefas administrativas;	Profissionais da área cultural que, hoje, ocupam cargos de gestão, para que possam ter acesso a recursos públicos, identificam suas práticas como atividades administrativas?	Alexander e Bowler (2014); Barros (2011); Barros e Oliveira Junior (2011); Cunha (2011); Durand (1996); Evrard (2000); Juliano (2010); Saravia (2011).
	Identificar se essas pessoas acreditam estar aptas a executar as tarefas que lhes são condicionadas ou se encontram dificuldades relacionadas às especificações impostas ou faltantes na redação das leis de incentivo fiscal à cultura;	Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão estão relacionadas às determinações burocráticas impostas pelo poder público?	Arruda (2003); Brasil (2006); Brasil (1991); Durand (2004); Durand, Gouveia e Berman (1997); Ferreira e Campos (2012); Fornazari (2006); Ikeda (2013); Kavantan (2012); Martins (2016); Moraes (2015); Olivieri (2006); Paiva (2016); Rumina, Balandina e Bannova (2015); São Paulo (2010); SESI (2007).
		Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão estão relacionadas a questões que poderiam ser mais bem definidas pelo poder público?	Arruda (2003); Brasil (2006); Brasil (1991); Durand (2004); Durand, Gouveia e Berman (1997); Ferreira e Campos (2012); Fornazari (2006); Ikeda (2013); Kavantan (2012); Martins (2016); Moraes (2015); Olivieri (2006); Paiva (2016); Rumina, Balandina e Bannova (2015); São Paulo (2010); SESI (2007).
	Verificar se tais profissionais consideram necessária a capacitação formal para sua atuação em gestão cultural e se encontram oportunidades	Quais dificuldades enfrentadas durante o processo de gestão poderiam ser sanadas, e de que forma, por organizações que atuem como agentes de apoio e capacitação?	Barros (2011); Barros e Oliveira Junior (2011); Costa Silva (2014); Cunha (2011); Cunha (2011b); Durand (1996); Moreira et al. (2011); Saravia (2011).

	acessíveis de capacitação na área.	Há ofertas de atividades de capacitação suficientes, acessíveis e satisfatórias a profissionais que atuam na área?	Barros (2011); Barros e Oliveira Junior (2011); Costa Silva (2014); Cunha (2011); Cunha (2011b); Durand (1996); Moreira et al. (2011); Saravia (2011).

Quadro 3: Objetivos, questões e proposições de pesquisa.

Fonte: A autora (2016).

O roteiro de entrevista, elaborado com base no quadro 1, é apresentado no primeiro apêndice desta obra.

3.3. Análise dos dados

Os dados qualitativos de natureza verbal, obtidos nas entrevistas, foram analisados por meio do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Em tal metodologia, elementos com sentidos semelhantes são processados sob a forma de discursos únicos, redigidos na primeira pessoa do singular. O DSC reúne artifícios que permitem a auto expressão do pensamento coletivo como realidade empírica, uma vez que trata opiniões coletivas como representações, hábitos, crenças e sistemas simbólicos sociais aos quais as pessoas se reportam, enquanto matrizes discursivas, para emissão de seus juízos (LEFÈVRE; LEFÈVRE e MARQUES, 2009).

Para o agrupamento dos conteúdos com essência similar, foram utilizados operadores metodológicos responsáveis por identificar trechos do discurso que evidenciam: (a) a essência de seu conteúdo (expressões-chave); (b) o sentido do discurso (ideia central); e (c) a ideologia presente no discurso (ancoragem). A partir de tais operadores, construiu-se um conjunto de DSC para cada uma das questões aplicadas. Isso é, houve elaboração de discursos-síntese que reúnem expressões-chave compartilhadoras de uma mesma ideia central ou ancoragem, contendo opiniões coletivas sobre o tema entre a população pesquisada. Com isso, pôde-se realizar apontamentos qualitativos sobre as crenças e atitudes apuradas e, ainda, análises quantitativas sobre o grau de compartilhamento das opiniões da amostra (intensidade) e o grau de difusão das ideias no campo pesquisado (amplitude) (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2010).

Explicitamente, segundo Lefèvre *et al.* (2002), o que se propõe com a metodologia do DSC é a constituição de discursos-síntese que representam a fala de uma coletividade, como uma entidade empírica coletiva que gera sua opinião em um único discurso na primeira pessoa do singular. Cada DSC se forma pela agregação de depoimentos que evidenciam

conjuntos de representações sociais reveladas pelas expressões chave de ideias centrais ou ancoragens semelhantes. Expressões Chave (ECH), então, são trechos transcritos dos discursos coletados, os quais revelam a essência de seu depoimento ou a teoria a ele subjacente. A ideia central (IC), por sua vez, não deve ser tratada como uma interpretação, mas sim como a descrição do sentido dos depoimentos coletados. Por fim, a ancoragem se forma pela explícita manifestação linguística de determinada ideologia, teoria ou crença professada como afirmação genérica. Sendo assim, todo depoimento apresenta, obrigatoriamente, uma ou várias IC, mas nem todos trazem ancoragens.

Vale destacar que, como foram entrevistadas pessoas de diferentes gêneros, as ECH de cada discurso poderiam trazer termos com variação masculina ou feminina, mesclando-se em um mesmo discurso. Sendo assim, foram utilizadas técnicas de linguagem na construção dos DSC que buscam a neutralidade de gênero, deixando-se de privilegiar um gênero específico e, ainda, opondo-se ao binarismo homem/mulher, o que proporciona visibilidade a outras expressões de existência.

As falas não foram estruturadas com variação masculina, pois “o masculino é masculino e não neutro, nem feminino, nem genérico” (RG DO SUL, 2014, p. 30). Por isso, aconselha-se a não utilização de supostos genéricos que são masculinos, já que tal postura transmite invisibilidade e silêncio à mulher.

Algumas das estratégias adotadas foram: (a) substituição dos artigos masculinos e femininos por termos com neutralidade de gênero, como “as pessoas”, “a humanidade”, “a juventude”; (b) uso de “alguém” ou “qualquer” no lugar de “homem”; (c) troca dos advérbios e pronomes com variância de gênero por palavras com o mesmo sentido e que podem ser utilizadas sem marca de gênero específico (RG DO SUL, 2014).

Considera-se importante trabalhar esse aspecto, pois são evidenciadas representações sociais e, como afirma Arruda (2002), a própria teoria da representação social, em si, pode ser vista como um produto de transição paradigmática, tanto quanto as teorias de gênero o são. Cada uma, a sua maneira, estrutura-se como ferramenta conceitual para análise de diversos ângulos da realidade, abordados por novos olhares, originários de lutas sociais, criatividade e questionamentos científicos. A teoria das representações sociais permite o trabalho do pensamento social em sua diversidade e dinâmica, entendendo que as representações sociais são construídas, com mais frequência, em âmbito consensual. Por isso, a autora expõe que, assim como o feminismo, tal teoria surge abordando questões que

costumavam ser subvalorizadas pela ciência (no caso das teorias feministas, tem-se a mulher ocupando esse espaço, já na teoria das representações sociais, o senso comum).

Em decorrência de tantas similaridades e afinidades, Arruda (2002) propõe maior aproximação entre as teorias. Logo, um dos intuitos presentes na elaboração dos DSC aqui apresentados foi a não utilização de mecanismos que reforçam e promovem a desigualdade de gênero. As mesmas estratégias foram utilizadas para escrita de toda esta obra.

4. Resultados e discussão

Avaliando-se, primeiramente, os dados de cadastro, evidencia-se vasta diversidade no perfil de pessoas responsáveis por gerir cultura com recursos públicos advindos, prioritariamente, das leis de incentivo fiscal. Em termos de formação, por exemplo, apresentam-se os gráficos 1, 2 e 3 que revelam, respectivamente, o grau de escolaridade da amostra e as áreas de formação de quem possui ensino superior completo e pós-graduação.

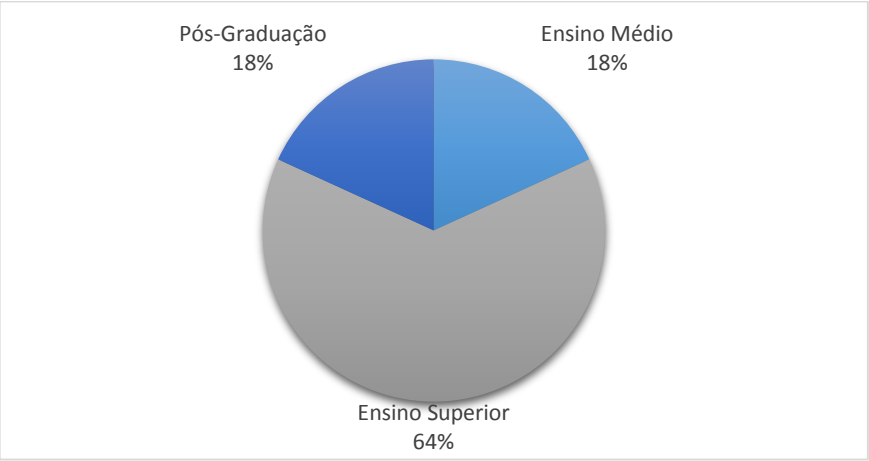

Gráfico 1: Grau de escolaridade da amostra estudada.

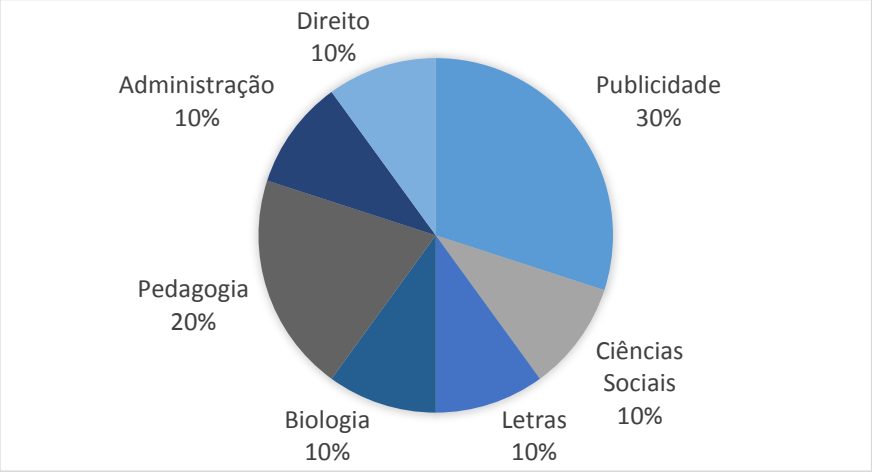

Gráfico 2: Área de formação das pessoas que possuem curso superior completo na amostra estudada (64% do público entrevistado).

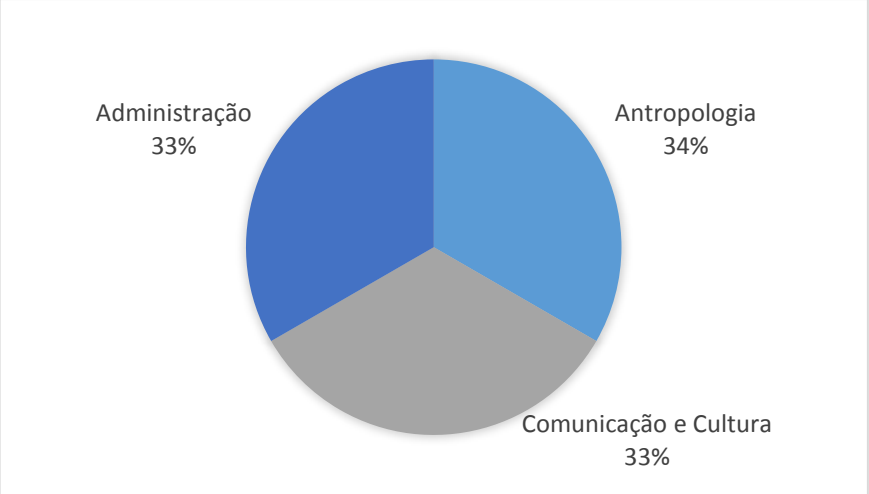

Gráfico 3: Área de especialização das pessoas que possuem pós-graduação na amostra estudada (18% do público entrevistado).

Além disso, ainda sobre o perfil das pessoas estudadas, constata-se que 63,6% da amostra atua exclusivamente no interior, enquanto 36,4% realiza trabalhos também em capitais de estados brasileiros. Ninguém relatou contar com experiência internacional na área cultural.

Também não há padrão em termos de gênero e idade, pois foram ouvidas pessoas jovens, adultas e idosas. Mesmo no que diz respeito à experiência profissional prévia à atuação em gestão cultural, há relatos de iniciativas nos mais diversos setores: do bancário à educação básica.

Dessa forma, não se faz possível definir um perfil genérico de profissional que atua na gestão de cultura atualmente. Pelo contrário, este estudo corrobora com a ideia de que o campo é marcado pela diversidade e pela baixa especialização na área. Chati (2016), em estudo acerca dos desafios e possibilidades na formação em gestão cultural, aponta que, também no setor público, há expressiva diversidade de áreas de formação entre profissionais atuantes na gestão cultural.

> Dos 5.570 municípios brasileiros, 5.260 têm órgão ou setor que responde pela gestão da política cultural e 310 (5,6%) não dispõem de aparelho em âmbito municipal para tal; 9 (0,16%) não responderam. Dentre os gestores que respondem pela pasta cultura, 1.493 (26,8%) não têm formação superior e 3.758 (67,5%) a têm, seja em nível de graduação ou pós-graduação. (...) destacam-se as formações em Pedagogia e Letras, com mais de 30% do total se somadas. Também a presença de áreas das ciências naturais, exatas e sociais aplicadas (Administração, Direito, Ciências Biológicas e Matemática), a princípio menos afeitas à área cultural, chamam a atenção (somadas representam mais de 15% do total) (CHATI, 2016, p. 865).

Para além do perfil, no que diz respeito à percepção das pessoas entrevistadas quanto aos aspectos que permeiam a gestão cultural, faz-se importante mencionar que o trabalho com as representações sociais implica a busca por elementos estáveis que fazem emergir identidades compartilhadas, mas também ocasiona o encontro com aquilo que há de divergente e contraditório no discurso social. Por isso, para que se verificasse, inicialmente, se havia compatibilidade de entendimento acerca dos temas a serem abordados, as três primeiras perguntas propunham a definição de conceitos (SPINK, 1993).

Sugeriu-se, para começar, a definição do que se entende ser "cultura".

Foram identificadas 22 ideias centrais nas respostas obtidas, divididas em sete categorias. Para esta questão, não foram identificadas marcas de ancoragem.

As categorias de IC mais representadas nas respostas foram as denominadas Abrangência (o conceito de cultura é muito amplo e difícil de se definir), Hábitos e valores (padrões de conduta decorrentes da socialização) e Arte (manifestação artística). Além disso, também apareceram ideias de cultura como necessidade, educação e história. Algumas pessoas destacaram o aspecto positivo da cultura.

Apresenta-se, no Quadro 4, os DSC formados para cada categoria, bem como sua representatividade.

Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
IC1	Abrangência	5	22,73%	"Tem mais de uma forma de você pensar cultura. Talvez cultura nem tenha muito uma definição padrão. Acho que cada pessoa tem a sua própria definição do que é cultura. Mas assim, é um conceito absolutamente amplo e pouco definível, na minha opinião. Acredito que quanto mais você define cultura, mais você empobrece o conceito, em si. Então, eu entendo que cultura é tão amplo, mas tão amplo, que acaba sendo qualquer coisa que não seja lei, basicamente, né?! Porque cultura abrange mesmo uma porção tão grande de coisas, nas áreas mais diversas, que não dá nem para elencar. Então a cultura tem uma ligação com outras disciplinas aí, de uma forma que a gente nem sempre avalia e nem sempre tá clara. Ou seja, definir cultura é muito difícil, porque ela é extremamente viva. Conforme a sociedade muda, os conceitos mudam".

IC2	Hábitos e Valores	5	22,73%	“Cultura muito provavelmente seja o conjunto das manifestações, dos hábitos de convívio, das conversas, das formas de troca de uma determinada sociedade. Por isso que o Gilberto Gil, na época em que era ministro da cultura, não falou bobagem quando disse que futebol era cultura. Futebol é muito parte da nossa cultura. Aliás, quantas músicas tem que falam de futebol? Ou seja, cultura é a identidade de um povo, assim, de um determinado conjunto de pessoas que se identificam, que têm costumes, que têm crenças que tem padrões de conduta iguais ou semelhantes. Então, de um ponto de vista antropológico, mais amplo, vejo a cultura como tudo aquilo que ocorre no nosso processo de socialização. Tudo que não é instintivo no nosso comportamento, que é resultado de viver em sociedade, faz parte da cultura. A forma que as pessoas se portam, os hábitos de um cidadão ou cidadã comum... a gente produz cultura nesse sentido. Porque cultura é aquilo que passa a fazer parte da pessoa, fazer parte dos ideais dela. Por isso também que eu penso que tem que se ter um respeito muito grande à diversidade. Porque cada ser é único”.
IC3	Arte	4	18,18%	“Cultura é a palavra, pra mim, que é sinônimo de arte. É que quando a gente está na iniciativa privada, normalmente a gente pensa na cultura enquanto manifestação artística, né? Dentro de um escopo amplo e antropológico, a gente pensa a cultura como práticas e processos que resultam em produtos reconhecidos como artísticos e culturais. E isso tem uma enorme importância na transformação, uma enorme importância sociológica, porque tem uma transformação toda aí do pensar, ajuda a construir o pensamento individual das pessoas, enfim, por consequência a alteração da comunidade, né? Porque se você não tem uma arte dentro de si, e não importa qual seja, você não consegue construir um histórico interno para ser transformado no seu externo perante a sociedade. Então, a cultura é aquela forma artística que pode ser compreendida. Pode ser cinema, teatro, dança, uma leitura. Pode ser abstrata, surreal, ou o mais coloquial possível”.
IC4	Educação	2	9,09%	“Cultura é tudo aquilo que nós aprendemos, é o braço direito da educação. Porque a gente não pode pensar em cultura sem educação e nem em educação sem cultura”.
IC5	História	2	9,09%	“Olha, uma vez eu li alguma coisa que me marcou muito que definia cultura como aquilo que fica depois que tudo já passou. E eu acho que é por aí mesmo. Porque sem cultura você não tem passado, você não constrói um presente com o passado e você não pensa no futuro”.

IC6	Positividade	2	9,09%	“Cultura é tudo que a gente pode oferecer a alguém, falando em nome da instituição, para as crianças e jovens, para aprimoramento, para conhecimento, para desenvolvimento pessoal. Então eu acho que tudo aquilo que gera e que dá possibilidade para uma pessoa de viver melhor, de ser mais feliz, de se divertir e de melhorar a sua vida, acho que tudo isso é cultura. Eu acho que cultura é tudo aquilo que é bom para as pessoas, é bom para o povo, que é bom para o país, que faz um país melhor e as pessoas melhores”.
IC7	Necessidade	2	9,09%	“Defino cultura como uma necessidade, não é? Porque cultura faz parte da vida, a pessoa não existe sem a cultura. Seja ela qual for”.

Quadro 4: Conjunto de DSC da Questão 1 – Como você define “cultura”?

Nota-se, portanto, uma grande variedade de entendimentos quanto ao conceito de cultura. Um aspecto positivo a se destacar é que um dos DSC mais representativos apresenta a cultura como uma questão de hábitos e valores, pois este é o discurso que mais se aproxima da definição proposta pela UNESCO (2002) em sua supracitada Declaração Universal Sobre a Diversidade Cultural. Entretanto, também fica evidente a dificuldade encontrada no mesmo percentual de respostas quanto à capacidade dos gestores e gestoras de definir o termo, pois se acredita que sua abrangência e pluralismo o tornem genérico e mutável, ou até mesmo que sua definição empobreça o conceito.

Além disso, a diversidade de entendimentos fica evidente pelo fato de que, mesmo que essas sejam as ideias mais recorrentes, nenhuma delas representa, de fato, o discurso da maioria das pessoas entrevistadas. Isso porque o conteúdo foi enquadrado em diversas categorias de forma dispersa e, então, cada um dos DSC mais representativos abarca, apenas, 22,73% das respostas.

Em contrapartida, quando lhes foi solicitado que definissem o que entendem por projeto, suas 13 respostas foram enquadradas em apenas três categorias, sendo uma delas bastante significativa: a ideia de que projeto é um instrumento de ação. O Quadro 5 traz o conjunto de DSC formulados para esta questão.

Categoria		Nº de Respostas	Represen-tatividade	DSC
IC1	Instrumento de ação	7	53,85%	"Bem, a origem etimológica da palavra projeto é de 'projetar', 'lançar', então eu penso em projeto como uma ferramenta, um método, que a gente usa para sair de onde a gente está e chegar o mais próximo possível do lugar onde a gente definiu que quer chegar. É o conjunto de ideias e conceitos, estratégias e ações que realizam esse deslocamento. Por isso, é algo que tem começo, meio e fim. E se o projeto não é bem planejado, ele não tem uma boa execução e, depois, tem uma prestação de contas complicada. Porque você tem que partir de alguma coisa. Então eu acho que todo projeto, independente de ser usado dinheiro público ou não, ele tem que ter um objetivo muito bem definido e uma justificativa clara. E uma planilha, né? Uma planilha muito bem definida, que vai indicar o cumprimento dos objetivos e metas e vai dar o caminho para execução. Aí, quando você tem essas coisas muito bem definidas, você parte para o prático, a ação, o operacional, e então sua prestação de contas é automática".
IC2	Ideia	4	30,77%	"Um projeto é uma intenção de execução de alguma coisa maior. Um sonho que você quer realizar. É vontade de fazer alguma coisa que possa oferecer algo de melhor pra a comunidade. É uma ideia, que começa uma melancia na cabeça de artistas e se transforma num limão. Porque a gente tende a sonhar e tirar os pezinhos do chão. Então, quando penso em projeto, eu penso em uma ideia que não está concluída".
IC3	Ação de equipe	2	15,38%	"Quando você fala em projeto, você já pensa em equipe. Porque são necessárias várias pessoas, cabeças diferentes, pensamentos diferentes e educações diferentes para que ele possa ser executado".

Quadro 5: Conjunto de DSC da Questão 2 – O que é, em sua concepção, um projeto?

Segundo o guia *PMBOK* (2013),

> Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. (...) a maioria dos projetos é empreendida para criar um resultado duradouro. Por exemplo, um projeto de construção de um monumento nacional criará um resultado que deverá durar séculos. Os projetos também podem ter impactos sociais, econômicos e ambientais que terão duração mais longa que os projetos propriamente ditos. Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível (...). As atividades do projeto podem ser novas para os membros de uma equipe de projeto, o que poderá exigir um planejamento mais dedicado do que outro trabalho de rotina. Além disso, os projetos são empreendidos em todos os níveis organizacionais. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações (PMBOK, 2013. p.3).

Pode-se dizer que o DSC da categoria “ação de equipe”, então, apresenta um erro de conceito. Duas das respostas reforçaram ser essencial a execução de trabalho conjunto para que um projeto se concretizasse, mas, como se depreende da definição acima, uma única pessoa pode tocar sua execução.

A categoria IC2, por sua vez, gerou um DSC que pouco se aproxima à definição correta do termo, pois trata projeto como um sonho, uma elucubração. Há poucos termos e conceitos técnicos nesse discurso e, além disso, não se percebe uma abordagem de execução prática, mas sim aponta-se para sua idealização e suas inspirações.

De qualquer forma, a somatória desses dois discursos não possui mais representatividade que aquele formulado na categoria IC1. Esta, por sua vez, além de retratar a opinião da maioria das pessoas, traz um DSC coerente e condizente com a definição do guia *PMBOK* (2013). Fica evidente sua natureza temporária, além da importância de seu planejamento.

A última das perguntas de conceituação solicitou que fosse definido o termo “gestão”. Novamente, não foram percebidos traços de ancoragem nas 22 respostas obtidas, mas dez categorias de ideias centrais foram identificadas. A mais recorrente tratou de aspectos referentes às relações humanas no campo da gestão. No quadro 6, tem-se todos os DSC formulados com tais ideias.

Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
IC1	Relacionamento Humano	4	18,18%	“Quando eu penso em gestão, eu penso em várias áreas, logo, em várias pessoas. Porque ninguém é obrigado a saber tudo. Então, quando eu não domino bem algum tema, o que eu faço? Eu me valho do conhecimento de alguém que coloco na minha equipe, porque gerir não é fazer tudo, a arte de gerir é justamente aproveitar ao máximo a capacidade individual. Mas os seres humanos são complicados, né? Porque na hora que ganham cargos, aquilo tende a crescer demais na mente e eles querem delegar, não querem colocar a mão na massa. Então gestão também é trabalhar em equipe e saber assumir quando errar. Procurar fazer de forma que todo mundo que se envolva, se envolva de boa vontade... gerir uma coisa de maneira adequada, de maneira ideal, é fazer com que todo mundo que você acabe envolvendo, cresça com aquilo, porque você está em posição de liderança e, por isso, precisa dar exemplos às pessoas em volta”.

IC2	Complexidade	3	13,64%	“Gerir é a parte mais complicada. Por que exige uma formação conceitual, uma visão de realidade, uma perspectiva de futuro e uma habilidade com as ferramentas básicas do campo da administração, além do fato de que, muitas vezes, você vai de encontro com opiniões diferentes durante a execução de seu trabalho”.
IC3	Execução de tarefas	3	13,64%	“Para mim é lógico que gestão envolve muitas áreas, assim, de contratação de fornecedores, de... levar essa, esse objeto, esse projeto cultural para público, relação com imprensa, tudo relativo à administração dos projetos pode ser considerado que é gestão. Conseguir criar, desenvolver, captar e depois fazer a aplicação do projeto. Porque você fala essa palavra "gestão", né? Ela pode ser financeira, cultural, operacional, de programação e diagramação... nossa, muitas coisas”!
IC4	Tutorial	3	13,64%	“Gestão é uma coisa que não é complicada, porque se você ler manuais, ali está dizendo o passo a passo de como fazer. Tudo está escrito sobre como ela deve ser feita, nenhum ser humano vai inventar uma gestão. Se você não faz daquele jeito, há reprovação. Quer dizer, então a gestão é uma prova: você tem que estudar e fazer ela daquele jeito. Porque para gerir bem, você vai ao encontro de objetivos que foram especificados. E é nesse momento em que você se mostra profissional. Quando segue o que é correto dentro do que foi especificado”.
IC5	Controle	2	9,09%	“Controle. Na minha experiência maior, processos de controle prioritariamente financeiros”.
IC6	Zelo	2	9,09%	“Gestão eu acho que é aquilo que eu faço na minha casa também: cuidar. A gestão é a proteção do projeto”.
IC7	Efetividade	2	9,09%	“Gestão é um campo prático em que se constrói conceitualmente e metodologicamente o agenciamento eficiente, eficaz e efetivo de todos os recursos que você tem disponível, então, desde recursos financeiros, recursos materiais, recursos de tempo... É como você consegue organizar e lidar com tudo aquilo que está à sua volta para que seu resultado seja o melhor possível”.
IC8	Eficiência	1	4,55%	“Gerir é fazer muito com pouco, né? Como a gente fala muito, é tirar leite de pedra. Eu acho que para você gerir bem, você vai ao encontro de objetivos que foram especificados. E é nesse momento em que você se mostra profissional. Quando segue bem o que foi especificado”.

IC9	Ética	1	4,55%	“Gerir alguma ação é procurar fazer de forma que essa coisa seja muito honesta”.
IC10	Bom senso	1	4,55%	“Por favor, gestão é ter bom senso”.

Quadro 6: Conjunto de DSC da Questão 3 – O que você entende por “gestão”?

Como foram criadas as categorias “eficiência” e “efetividade”, cabe definir exatamente tais conceitos, bem como “eficácia”, já que a proximidade entre os termos costuma gerar dúvidas:

> Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação (...), pouco se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos (...), ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos (...) Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações (...). Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte (TORRES, 2004, p. 175).

A efetividade se dá pela soma dos dois termos anteriores. O processo que é, ao mesmo tempo, eficiente e eficaz, pode ser tomado como efetivo. O DSC da categoria “eficiência”, portanto, traz a ideia de que gestão está relacionada à capacidade de fazer o melhor que se pode, com os menores custos possíveis. 4,55% das respostas aponta ser esse o papel de quem atua na área administrativa.

Outro DSC, com maior representatividade, apresenta a gestão vinculada à efetividade, de forma mais ampla e complexa. Neste caso, são tratados diversos recursos além dos financeiros, como materiais e de tempo. A gestão deixa de ser vista como uma atividade de otimização financeira e passa a abordar outros aspectos.

Além disso, 13,64% das respostas trata especificamente da complexidade inerente à gestão. Há um DSC formulado nesse sentido, o qual aponta aspectos como a capacidade de vislumbrar a realidade e formular uma perspectiva de futuro, além de lidar com opiniões opostas e, principalmente, de contar com formação conceitual para a execução desse trabalho. É muito positivo que a importância da capacitação tenha sido mencionada ainda nas questões de conceituação, bem antes das perguntas específicas sobre este tema.

Mas nem todos os discursos formulados abordam a gestão como uma atividade tão elaborada. A categoria “tutorial” apresenta um DSC relativamente representativo que aborda o ato de gerir como um mero passo a passo que pode ser comparado a uma receita de bolo.

Fica subentendido nesse discurso que a gestão cultural é vista por parte das pessoas entrevistadas como uma execução pura e simples de projetos incentivados, pois são citados os manuais divulgados pelos órgãos públicos responsáveis pelas leis de incentivo fiscal à cultura. Nesse sentido, dois problemas podem ser pontuados:

a) A restrição presente na ideia de que gestão cultural é equivalente à gestão de projetos apenas, o que se deve, provavelmente, ao fato de que tal setor depende fortemente dos mecanismos de incentivos fiscais para continuar operando. Isso faz com que a execução de projetos que pleiteiam tais recursos seja vista como a única possibilidade para o desenvolvimento de produções culturais;

b) A imagem equivocada de que tocar um projeto é algo simples e sistemático, bastando seguir as determinações legais para que sua execução seja satisfatória. Deixa-se de considerar diversos aspectos voltados não apenas ao bom uso de recursos públicos, mas principalmente ao atendimento do público-alvo, levando-se em conta que cada gênero cultural possui sua própria história e contexto.

Já o DSC correspondente à categoria IC3 apresenta tarefas que, na visão de profissionais da área, podem ser definidas como atividades de gestão. Novamente, fica claro o entendimento de que gerir cultura, para algumas das pessoas entrevistadas, é equivalente a gerir projetos culturais, como se não existissem outras formas de atuação no campo. Muitas das funções listadas nesse discurso nem sequer se tratam de práticas administrativas.

Surgem ainda as ideias de zelo, cuidado, ou ainda de bom senso como sinônimo de gestão, além da restrição do termo à controle, que não deixa de ser uma função administrativa. Ademais, apenas uma das respostas aborda a importância de se atuar de maneira honesta, ética.

A mais representativa das categorias é a que aborda a importância do trato pessoal para a execução do trabalho de gestão. Cita-se que gerir é liderar e, por isso, pessoas em posição administrativas devem dar exemplos, aproveitar ao máximo as capacidades individuais e, ainda, desenvolver habilidades e promover crescimento humano. Mas esse DSC, ainda que seja o mais representativo, não abarca nem 20% das opiniões expressas. Ou seja, há pouco consenso entre a amostra sobre o entendimento do que é gestão.

Essa realidade também se evidencia pelos resultados da quarta pergunta, na qual são solicitadas, às pessoas entrevistadas, descrições sobre os diferentes tipos de tarefas realizadas em seu dia a dia que podem ser definidas como atividades de gestão. Indaga-se se há percepção de aptidão para realização de tais práticas, ou se alguma dificuldade é encontrada. Seis categorias de ideias centrais foram criadas com as 16 respostas obtidas.

Além disso, aparece, pela primeira vez neste estudo, uma categoria de ancoragem: duas das respostas expõe que as dificuldades vivenciadas na gestão cultural são decorrentes da ineficiência ou do excesso de burocracia do poder público. De forma genérica, portanto, há explícita manifestação linguística de uma ideologia ou teoria que embasa as afirmações concedidas.

Eis o DSC gerado para essa ancoragem, composto por duas respostas: “Olha, no dia a dia, uma das maiores dificuldades que eu encontro é que parece que assim, todo mundo no quesito audiovisual no Brasil tem um trauma. Porque tudo acontece de forma muito devagar... Abaixo do homeopático, sabe? É um passeio de tartaruga. Às vezes você tenta contratar gente, mas os profissionais têm um bloqueio, porque eles estão tão revoltados com essa situação do sistema audiovisual brasileiro, que eles preferem desistir do que tentar para se frustrar. É que o nosso cinema, por mais que tenha crescido, ainda tem mais uns 257 degraus para subir, mas parou ali no meio e não está subindo mais. Porque são sempre as mesmas pessoas envolvidas e a coisa não anda. Até quanto tempo o Brasil vai aguentar esse nosso tipo de cinema que existe? Já acabou uma vez. Nós tínhamos a Embrafilme que parecia eterna. Não foi. Todo país tem o seu cinema e o governo deveria facilitar um pouco mais para que outras pessoas também possam fazer parte desse grupo. É muito complicado, por exemplo, conseguir os documentos que as chamadas públicas solicitam. Os órgãos já pedem que você tenha contrato de distribuição assinado para salas de cinema, para TV aberta, para TV fechada e plataformas digitais. Agora você se pergunta: como uma distribuidora vai firmar um contrato desses, com um projeto que ainda nem saiu do papel? Só que se você não tiver esse documento, você não participa. Mas a empresa distribuidora fala 'como é que eu vou saber se o filme vai ficar legal ou não? Depois eu vou ter que lançar um filme que não vai me dar nenhum faturamento, vai me dar um prejuízo'. E não é só esse documento, mas uma série de documentos e informações que é apenas escrever, escrever, escrever, mas que não significa nada. São coisas desnecessárias. Eu acho que as perguntas poderiam ser mais objetivas e sucintas. Porque é claro que a gente não vai bater de frente com a lei. Precisa escrever? Precisa. Tem que ter o documento? Vamos atrás. E aí é rezar. Para apresentar um

projeto interessante, para que a companhia distribuidora ou exibidora possa se sentir confortável de dar esse documento tão importante. Talvez melhoraria, assim, se pudessem dar uma carta de intenção apenas. Não firmar um contrato. E essa carta ser o suficiente para quem for analisar o projeto pela chamada pública. Assim, você pode lutar de igual para igual com gente famosa. Aí, talvez, quando você tiver um filme pronto e editado, você chega para quem te deu a carta e fala assim ó 'você aprova isso?', 'olha, se você cortar isso e isso, eu aprovo e lanço seu filme'. Além, é claro, do fato de que você pode comercializar seu filme, mas não com dinheiro que você ganha em chamada pública. Então, assim, se você depois não consegue captar esse recurso, como é que você vai ter dinheiro para comercializar o filme? Mesmo que você tenha um contrato assinado, você não tem nem R$0,10 para ajudar a distribuidora a aumentar o marketing do seu projeto".

Ou seja, todos os problemas elencados, desde a dificuldade para a realização de recrutamento e seleção de profissionais, até a execução de esforços na área de marketing, são conferidos à suposta ineficiência governamental, ou ao excesso de exigências burocráticas presentes nos processos de seleção de projetos a serem financiados com recurso público. Mais uma vez, portanto, fica evidente a ideia de que a gestão cultural no Brasil, hoje, é percebida por parte de profissionais da área como uma atividade totalmente dependente de subsídio estatal.

Outro ponto importante a se destacar nesta fala é a maior facilidade vivenciada por artistas com fama e renome quando pleiteiam recursos pelo mecanismo de incentivo fiscal. Isso porque, em geral, muito se fala sobre a concorrência desleal imposta a artistas menores no momento da captação de recursos para seus projetos aprovados, mas não há, na literatura, muitos apontamentos acerca da dificuldade vivenciada por esta parcela do mercado no que diz respeito à aprovação de suas propostas culturais. Aqui, entretanto, expõe-se um exemplo de documentação exigida que torna injusto até mesmo o processo aprovação: contrato de distribuição assinado. É evidente que pessoas famosas e consagradas no ramo artístico enfrentarão menos problemas para consegui-lo.

Os outros seis DSC constituídos para a quarta questão, embasados nas IC de 16 respostas, estão presentes no quadro 7.

Categoria	**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**

IC1	Relacionamento Humano	6	37,50%	“Uma atividade importante é ir atrás de pessoas para trabalhar. Às vezes o meu processo de gestão é pescar pessoas que poderão entrar e se sentir também pertencentes ao projeto. Montar uma boa equipe, trabalhar junto. Porque há momentos em que eu preciso de ajuda. Ninguém nunca vai ter aptidão para realizar tudo o tempo todo. É aquele ditado: 'uma andorinha só não faz verão'. Precisa de muita gente. E às vezes isso é uma coisa difícil. Porque, pra mim, as maiores dificuldades aparecem em situações que eu tenha que ter algum tipo de conflito com outras pessoas”.
IC2	Idealização e elaboração de projetos	4	25%	“Pensar em projetos, imaginar. A primeira coisa é essa. Cabe a quem faz a gestão de alguma coisa, descobrir o que é pra fazer! Não ficar esperando que as coisas caiam prontas. Porque a nossa gestão é um processo criativo, é preciso ter uma ideia legal para poder construir eventuais parcerias. E aí tomar conhecimento das chamadas públicas e elaborar este projeto. Preencher todos os formulários que precisam ser preenchidos, explicar a ideia. Ou acompanhar essa elaboração que está sendo feita por alguma empresa. Se a pessoa não acompanhar a elaboração do projeto, ela não está apta a coisa nenhuma. Porque ela não pode simplesmente pegar uma coisa pronta e partir dali. Tem que acompanhar, fazer parte disso. Existe dificuldade? Existem muitas dificuldades. Porque no momento em que eu elaborei um projeto, ou que eu acompanhei esse projeto, começou a minha gestão, eu tenho que me inteirar de toda legislação que está por trás disso”.
IC3	Produção técnica	3	18,75%	“Atividades de produção. E isso é muito mão na massa, é carregar caixa de som, fazer contatos com fornecedores, entrar em contato com todo mundo, agendar hotel, contratar van, por todo mundo na hora naquela van, marcar ponto de encontro, descobrir um restaurante pra levar todo mundo pra comer, capitanear as decisões de divulgação, proporcionar um ambiente pra que as pessoas beneficiárias participem do projeto. Então, administrar tanto a parte de profissionais quanto o público-alvo, pra que o projeto aconteça. Muitas vezes pode ser a elaboração de uma lista de presença, a entrega de um material, a preparação do ambiente, até a própria questão do espaço físico, né? Aquele ambiente estar limpo, estar organizado. Essa parte, mesmo, das questões mais do dia a dia. E aí dificuldade a gente sempre encontra, né”?

IC4	Produção executiva	1	6,25%	“Na produção executiva, eu lido muito com finanças, então, emissão de notas fiscais, recebimento das notas dos fornecedores, controle dessas notas para ver se elas estão corretas frente ao projeto, rotina de pagamento e decisões administrativas que respeitem o orçamento do projeto. Isso porque trabalho em uma agência de projetos de leis de incentivo que surgiu antes da existência do ProAC, enquanto só tinha Rouanet. Lá, eu vou aprendendo cada dia um negócio novo. Quando o ProAC surgiu, eu aprendi a tocar os projetos junto com profissionais do próprio ProAC mesmo. Então, eu nunca senti que tinha aptidão total para trabalhar! Eu ia! Eu corria atrás. E aí fui aprendendo. Algumas coisas deram errado, outras deram certo e a coisa andou. Como não existe formação na área de produção cultural, todo mundo tem que fazer assim - mil cursos, mil palestras, conversar com todo mundo, juntar experiências e informação de todo mundo, senão não chega a lugar nenhum, mesmo! Aliás, hoje eu me sinto uma pessoa apta. Hoje eu tenho 10 anos de produção. Agora eu estou me sentindo bem confortável para trabalhar com os meus projetos, com os projetos de quem me contrata! Agora sim. Mas antes, nem ideia”!
IC5	Planejamento e controle	1	6,25%	“Olha, primeiro, atividades de planejamento. O projeto é a dimensão operacional do planejamento. E então, dentro do planejamento, atividades de diagnostico, prognostico, acompanhamento, avaliação e difusão daquilo que foi feito. Então, tudo que está dentro disso, no meu entendimento, é um trabalho de gestão. E eu executo meus projetos aqui, participo de todas essas atividades. Mas a gestão não é uma atividade burocrática e muito menos uma ação mágica. Não basta só planejar, né. A realidade está sempre colocando desafios naquilo que a gente planeja. Então, gerir não é desenhar o que deve ser feito e depois ficar apenas recolhendo as evidências daquilo que está acontecendo tal e qual foi planejado. Gerir é exatamente diminuir ao máximo o risco de aquilo que foi planejado não ocorrer, seja porque tá distante da realidade, seja porque a realidade tá colocando desafios. Porque a realidade ela existe independente de nosso planejamento. Aliás, a gente planeja não é para submeter a realidade a nossa vontade. É para diminuir o risco de que a nossa vontade não encontre na realidade o campo de realização. A realidade, ela tem a sua dinâmica própria, né.
IC6	Captação de Recursos	1	6,25%	“Levantar dinheiro, captar dinheiro. Eu tinha uma dificuldade enorme para fazer isso. Mas aí você vai acostumando. Vai aprendendo a parar as pessoas na rua, a pedir. Hoje eu pedi. Encontra a pessoa na rua, conversa um pouquinho e pede! Vai bater na porta, ouvir não, ficar esperando um tempão. Isso pra mim era uma coisa terrível, mas agora acho até que isso fez bem pra mim como pessoa. Porque você vai aprendendo a fazer coisas que você achava que não era capaz de fazer”.

Quadro 7: Conjunto de DSC referente às IC da Questão 4 – Descreva, por favor, os diferentes tipos de atividades que realiza, em seu trabalho, relacionadas à gestão. Sente-se apto (a) a realizá-las? Tem alguma dificuldade?

Novamente, as atividades de gestão citadas com maior intensidade estão vinculadas ao relacionamento humano – tanto no que diz respeito à importância da formação de equipes e do trabalho em conjunto, quanto em termos de dificuldades vivenciadas, porque o trato pessoal gera conflitos. Uma possível explicação para a citação recorrente de tal aspecto é que a maioria da amostra estudada tem formação no campo das ciências humanas.

O DSC relativo ao conceito de produção executiva cita a impossibilidade da formação específica na área de gestão ou produção cultural e expõe que é preciso improvisar e buscar alternativas diversas para desenvolver aptidões no ramo. O exemplo pontuado no DSC acerca das atividades de captação de recursos também demonstra pouca técnica e especialidade ao evidenciar que uma das atribuições conferidas a quem gere cultura é o ato de parar as pessoas na rua e pedir dinheiro para seus projetos.

São evidenciadas, ainda, práticas de produção técnica, entendidas como afazeres do dia a dia que garantem a realização de uma ação cultural. A grande variedade de exemplos trazidos por esse e os outros discursos mostra que a gestão de cultura, por vezes, é assumida por factótuns. Cabe a essas pessoas executar desde a elaboração das propostas que solicitam recursos públicos para o que pretendem desempenhar, até ações pontuais como organizar a saída de uma van ou carregar caixas de som. Tal averiguação condiz com o estudo de Ferreira e Campos (2012), que define quem atua no ramo como “faz tudo”.

Por fim, abordam-se processos de planejamento e controle como atividades administrativas. Por mais que estas ideias tenham aparecido em apenas uma resposta, que representa 6,25% das opiniões professadas, é interessante perceber que, neste discurso, a gestão não é entendida como uma atividade burocrática e simples. Com isso, nota-se um entendimento totalmente oposto a definições presentes na questão anterior, que tratavam o conceito como algo que se assemelha a um tutorial. As questões levantadas por este novo DSC são de fato importantes, uma vez que:

> A função controle está intimamente relacionada com a Administração, e que esta, ao exercê-la, acompanha, analisa e avalia os resultados obtidos, comparando-os com o que foi planejado e previsto, no sentido de corrigir as possíveis falhas que se tenham constatado. (...) sendo o controle uma função administrativa, deverá ser exercida em todas as atividades, no sentido de procurar atingir as metas com o máximo de economicidade, eficiência e eficácia (DANTOS e ALVES, 2016. p. 5).

Então, após a pontuação das dificuldades enfrentadas no processo de gestão, solicitou-se a cada profissional que sugerisse como os problemas vivenciados poderiam ser reduzidos. As ECH presentes nas 12 respostas obtidas foram divididas em quatro categorias de IC e duas categorias de ancoragem.

Ideias centrais				
Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
IC1	Capacitação	3	25%	"Ah, com conhecimento, com capacitação. Talvez uma faculdade, ou então um curso técnico. Quem sabe o curso técnico ou tecnólogo seja até mais interessante, porque as regras para esses projetos de leis de incentivo mudam mês a mês. A cada ano que abre de novo o período de inscrições de projetos, mudam completamente as regras do jogo. Se houvesse um curso ministrado por docentes que se envolvessem com o mercado e conhecessem o dia a dia e estivessem executando projetos constantemente, talvez isso funcionasse. Ou, sei lá, um estágio mais supervisionado. Porque qualquer profissional, em qualquer segmento, se não estudar o suficiente, vai ter uma carreira medíocre e vai passar vergonha, né. Da mesma forma, se você tem um projeto de lei de incentivo que você não sabe o que está fazendo, você está enrolado pro resto da sua vida, você tem que devolver dinheiro que você não soube gerenciar. E aí, quando se trata de uma pessoa estruturada dentro de uma empresa, a própria empresa tem que ter caixa pra isso, porque vai que dá algo errado, né? Mas se é alguém independente, que está pilotando o próprio projeto, não tem como tirar 50 mil reais do bolso".
IC2	Formalização de parcerias	2	16,67%	"Por meio de parcerias! Ir atrás de empresa especializada, por exemplo. Ou formar equipes capacitadas. Porque você tem apenas dois olhos, né? Quer dizer, por mais que você gire, você olha um determinado espaço, mas você não consegue olhar na sua nuca. E às vezes uma outra pessoa vai ter um outro ângulo. Às vezes a solução é extremamente simples, mas você não consegue ver. Por limitações de conhecimento, por limitações de espaço, de não ter vivenciado uma experiência como aquela..."

IC3	Prática contínua	2	16,67%	“Com trabalho, com dedicação... acho que não tem muito segredo, não. É você enfrentar aquilo que te impõe obstáculos, se esforçar, ir atrás, tentar conversar com pessoas que façam aquilo melhor que você, tentar entender melhor o contexto todo. É você encarar aquilo e tentar minimizar essas fraquezas pra que as dificuldades fiquem um pouco menores”.
IC4	Desenvolvimento de competências	1	8,33%	“Eu acho que tem, claro, uma variável que é competência. Porque quem não é capaz de construir uma boa visão de realidade, por exemplo, também não consegue construir uma visão de cultura e nem as estratégias e ferramentas necessárias para a execução de seu trabalho. É preciso saber operar com o imponderável da realidade para não ficar só colhendo fracassos, né. Não se pode ter a pretensão de controlar a realidade, mas é preciso conseguir controlar aquilo que pode diminuir ao máximo as interferências dessa dinâmica da realidade nos projetos”.
Ancoragens				
Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
A1	Aumento de eficiência e redução de burocracia por parte do Estado	3	25%	“Uma coisa que é um desafio é o fato de que, como nós não temos políticas culturais estáveis no pais (nem de fomento, nem de difusão, nem de formação de público, e tal), quem elabora projetos e trabalha com a gestão do dinheiro público (por incentivo fiscal, ou fundo, seja lá o que for), tá sempre à mercê das intemperes, dos atrasos, das descontinuidades, da burocracia. Porque o Estado brasileiro não é a coisa mais eficaz que nós temos, né? Então quem trabalha se relacionando com o Estado, seja ele o governo federal, estadual ou municipal, está sempre correndo o risco de sofrer efeitos de descontinuidade e burocracia. Em outros países, a atuação dos órgãos públicos tem sido diferente. No caso, para não citar um exemplo tão longe como a França, vou citar a Argentina que é nossa vizinha. Eu vejo que lá o setor tem menos da metade de recurso que nós temos, mas consegue produzir mais, com maior qualidade e com maior alcance mundial. Porque o poder público ajuda muito. Estão construindo um mercado, sabe? Por mais que também tenha incentivo fiscal e chamadas públicas, estão desenvolvendo uma série de projetos e abrindo o leque para produções pequenas se tornarem grandes. Nos últimos 10 anos, é fácil você trombar com alguém que te diz ‘ah, eu adoro cinema norte americano, mas eu tenho paixão pelo cinema argentino’. Cinema brasileiro é difícil alguém falar que adora. Então assim, eu acho que se esses outros órgãos, em outros países, conseguem fazer, não seria vergonhoso para o órgão do Brasil ver também e tentar fazer igual, e não ficar complicando

				ainda mais. Aqui precisamos de mais flexibilidade. E também agilidade. Hoje, só sai uma resposta final depois de 12 meses que você cadastrou o projeto. Realmente, em 12 meses, o elenco contratado pode ter morrido, o cabelo crescido, mudou de corpo, mudou de sexo, ficou grávida. Então nem dá mais para fazer o seu projeto”.
A2	Produção de maior valorização da cultura	1	8,33%	“Eu acho que trabalhar com isso é uma luta. Porque cultura não é uma coisa valorizada, né? A própria comunidade às vezes fala 'Ah nossa, pra que teatro? Que bobagem! Pra que uma orquestra de cordas?'”.

Quadro 8: Conjunto de DSC da Questão 5 – Como acha que as dificuldades vivenciadas poderiam ser reduzidas?

A quinta questão faz surgir a figura das empresas especializadas no DSC que trata sobre a consolidação de parcerias como uma solução viável para o combate às dificuldades enfrentadas por profissionais do ramo cultural. Entende-se que a função administrativa deva ser delegada a especialistas, tendo em vista que artistas são responsáveis por fazer arte e não por geri-la.

Nesse contexto, relembram-se aspectos pontuados em respostas anteriores, no sentido de que várias atividades são entendidas como funções inerentes à gestão cultural. Entre elas, cita-se a elaboração de projetos com vistas à captação de recursos, por exemplo. Porém, na redação da Instrução Normativa nº 1/2013/MinC, a qual estabelece normas para apresentação, envio, aprovação, execução e prestação de contas de propostas relativas à Lei Rouanet, consta:

> Art. 32. É vedada a previsão de despesas:
>
> I – a título de elaboração de proposta cultural, taxa de administração, de gerência ou similar (BRASIL, 2013).

Portanto, caso decida-se contar com auxílio externo, é necessário que a pessoa física ou jurídica responsável pelo projeto custeie essas atividades com recursos próprios, pois o incentivo fiscal não poderá cobri-las. O que se permite, via Pronac, é a previsão de despesas referentes à captação de recursos. Algumas leis estaduais de incentivo à cultura autorizam a utilização de recursos incentivados para contratação de especialistas que elaborem a proposta cultural, mas, em geral, entende-se que é errado delegar a responsabilidade da administração, pois quem propõe o projeto deve geri-lo.

Sendo assim, expõem-se outras possibilidades levantadas para que o trabalho de gestão cultural seja executado com maior facilidade, as quais contemplam aspectos como a prática contínua e o desenvolvimento de competências e habilidades pessoais. O esforço e a dedicação, então, seriam componentes fundamentais para o enfrentamento de problemas.

Além disso, um dos discursos evidencia que o trabalho de gestão seria descomplicado caso houvesse maior prestígio ao aspecto cultural. Nota-se que o discurso foi constituído com base nas ECH de uma ancoragem, pois fica clara a ideia de que a cultura e as manifestações artísticas são subvalorizadas pela comunidade.

Ainda em termos de ancoragem, volta-se a abordar, também, a ineficiência e o excesso de burocracia que permeiam as ações do poder público. O discurso, que expressa opiniões compartilhadas em 25% das respostas, afirma que as dificuldades vivenciadas no processo de gestão cultural seriam reduzidas caso houvesse mais estabilidade e continuidade nas políticas culturais nacionais, bem como maior flexibilidade e agilidade por parte do governo. Pontua-se, inclusive, que outros países possuem políticas cultuais mais efetivas.

Por fim, outro DSC, com o mesmo grau de compartilhamento das opiniões da amostra, evidencia a importância do oferecimento de cursos a profissionais que atuem nesse segmento: 25% das respostas apontam para a educação como fator de redução das dificuldades vivenciadas durante a realização de atividades administrativas.

Este aspecto é interessante, pois, até este ponto da entrevista, não se tinha indagado ao público alvo do estudo qual sua opinião acerca da capacitação na área de gestão cultural. Apenas na sexta questão este tópico é explorado: busca-se saber se há identificação de ofertas de capacitação na área, oferecidas por que tipo de instituição, em que ambientes e, acima de tudo, se as propostas se configuram como possibilidades acessíveis. Com as ECH das 27 respostas obtidas, foram configuradas sete categorias de IC e uma categoria de ancoragem, conforme expõe o quadro 9.

Ideias centrais				
Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
IC1	Conteúdo insuficiente ou impraticável	5	18,52%	“Acho que a maioria dos cursos ofertados estão excessivamente preocupados em habilitar as pessoas para elaborar projetos para editais. O que, na minha opinião, é muito limitado, porque isso só aumenta a mesma fila, que é a fila das leis de incentivo e dos fundos. E mesmo dentro disso, outro problema grave é que tem um monte de picareta no mercado: tem gente que esconde conhecimento e tem gente que não sabe o que tá falando, mesmo. Tem gente que estruturou o curso 5 anos atrás e não atualizou o conteúdo com as mudanças nas leis. Então, ninguém vai querer fazer um curso que não vai oferecer grande coisa. Falta credibilidade. Porque vendem até curso de captação de

				recursos. Isso não existe. Se seu projeto não é interessante e comercial, não vai captar e pronto. Ou seja, os poucos cursos que existem - e que são curtos - te colocam num mundo de maravilhas. Mas quando você termina e põe os pés no chão, a realidade é outra”.
IC2	Questão pecuniária	5	18,52%	“Acho que os cursos que existem são mais ou menos acessíveis. Porque na área da cultura, apesar de algumas pesquisas dizerem que a remuneração é isso ou é aquilo, eu com minha realidade e intuição percebo outra coisa. Este é um campo de baixíssima profissionalização, com poucos direitos, sem definição, sem estrutura de salário e de carreira. Ou seja, é uma área de mercado de trabalho que mistura muito a precariedade com a não regulamentação e o improviso. Então, eu acho que, como muitas das ofertas são pagas, isso configura um problema de acesso. Há cursos que custam uma pequena fortuna e, por isso, cria-se um contexto que ainda é elitizado. A capacitação é pra poucas pessoas e quando a gente fala em gestão, todo mundo já pensa em quem tem poder aquisitivo. O que é uma pena, porque a cultura acontece nos bairros. Ali, às vezes, você tem lideranças comunitárias que tocam a rotina e as atividades culturais. Mas a grande maioria das pessoas, que deveria ter contato com esse tipo de informação, não têm. E por isso, até, tem muita ignorância envolvida, muita gente falando coisas que não são a realidade. O conhecimento precisaria ser mais massificado e popularizado, mas nesse modelo de hoje não tem como. Porque qual é a grande dificuldade de todas as instituições culturais? É dinheiro. Não tem outra coisa que move isso aqui a não ser dinheiro. Carinho? Precisa. Amor? Precisa. Dedicação? Precisa. Mas nada disso passa na boca do caixa, né? Na boca do caixa só passa dinheiro. Então, assim, a gente acaba pagando caro pra fazer muita coisa que não seria de responsabilidade nossa, né, de sociedade...”.
IC3	Horário e/ou local	4	14,81%	“Acho que as coisas não são acessíveis. De jeito nenhum. Ainda mais para quem mora no interior. Porque às vezes a aula é num horário que não tem a menor possibilidade de a gente viajar. E quando Ministério da Cultura oferece, normalmente acaba pegando capitais. Ou seja, parece que as oportunidades são ofertadas sem considerar a singularidade do campo da cultura. Se você for a São Paulo, você até vai encontrar cursos dados por empresas ou órgão públicos. Mas tem uma demanda municipal que não é suprida. Se fossem oferecidas alternativas em núcleos regionais, pelo menos para esclarecimento de dúvidas, já facilitaria”.

IC4	Há pouca ou nenhuma oportunidade	4	14,81%	“Bom, nunca ninguém veio aqui bater na porta para oferecer algum tipo de curso ou de treinamento nessa área. Então, eu tenho buscado algumas coisas, mas pouco tenho achado. Até tem ofertas, mas menos do que seria necessário, porque a gente vê que o preparo das pessoas que trabalha com isso ainda é muito falho. Tem gente já com dinheiro na conta do projeto, fazendo coisas erradas. O próprio Ministério deveria oferecer mais desse tipo de capacitação”.
IC5	Pontualidade e descontinuidade	3	11,11%	“Existem oficinas que fornecem esse tipo de capacitação. Mas, primeiro: em uma oficina com poucas horas de duração, você não consegue ter o conhecimento do todo. Segundo: a demanda é bem maior que a oferta. Teve um curso aqui na cidade que, em 23 minutos, as 30 vagas foram ocupadas. Ou seja, existe uma série de pessoas que quer aprender sobre isso. Mas, com a baixa carga horária, só dá para processar o básico do básico. É uma pena que a formação em gestão cultural não faça parte das estruturas formais e contínuas de formação, nem de ensino médio, nem de ensino superior. São ações descontinuas. Tem alguns programas como o PRONATEC que aproximam essa formação de jovens de ensino médio, mas é um programa não confiável, descontínuo... e no ensino superior, não existe nenhuma graduação. Precisaríamos, pelo menos, ter matérias sobre isso nos cursos superiores. Se a gente tem aula de direito no jornalismo, por que não inserir, na grade programática, a lei de incentivo? Eu acho que poderia ser inserida uma disciplina sobre esse tópico em cursos de administração, direito, publicidade, marketing”.
IC6	Há ampla gama de oportunidades	2	7,4%	“Olha, como eu também trabalho com formação, eu identifico muitas e muitas oportunidades. Sei que existem ofertas de cursos nos mais variados formatos. Tem muitas coisas acontecendo. Tem gente que oferece cursos mais complexos, outros mais simples e rápidos”.
IC7	Há acessibilidade	2	7,4%	“Há cursos particulares que são acessíveis. E também alguns cursos livres, disponíveis na internet. Entendo que o investimento em cursos pontuais é válido, pelo retorno que isso traz. Essa é uma área de conhecimento muito específica, super fechada, supercomplicada... então, se você não está sabendo o que está fazendo, o tamanho do problema pode ser muito maior! Ou seja, por mais caros que sejam esses cursos, não fazer é ainda mais caro... é muito mais caro”.
Ancoragens				
Categoria		**Nº de**	**Represen-**	**DSC**

		Respostas	tatividade	
A1	Empirismo	2	7,4%	"Como não há capacitação entre profissionais da área, eu já vi até profissionais de banco ensinando proponentes a fazer coisas erradas com a verba pública de um projeto incentivado. A não capacitação é grande e os erros vem de todos os lados. Então, até existe curso, existem oficinas que preparam e tudo mais, mas as pessoas só aprendem errando. Ou na marra. Quando se prejudicam. Quando o governo pede para devolver o dinheiro, aí sim você sente o peso".

Quadro 9: Conjunto de DSC da Questão 6 – Você costuma identificar ofertas de capacitação na área de elaboração de projetos e gestão cultural? Em que ambientes e oferecidas por que tipo de instituição? São acessíveis a você?

À primeira vista, resta a impressão de grande incongruência entre as respostas, já que alguns discursos expõem variada oferta de cursos, bastante acessíveis, enquanto outros dizem que há poucas oportunidades e que diversos fatores as tornam inacessíveis, tais como custos, local de execução ou horário de oferecimento.

Porém, há de se perceber, primeiramente, que o discurso da categoria IC6 foi constituído com base nas respostas de duas pessoas que também atuam na área de formação. Por isso, talvez seu acesso a esse tipo de informação se dê por fontes educacionais, não pelo fato de exercerem a gestão cultural. Isso porque as outras respostas, narradas por profissionais que atuam unicamente na área de gestão, não demonstraram haver grande rol de oportunidades de formação.

E ainda, além das limitações de acesso, as respostas revelam críticas quanto à descontinuidade e ao conteúdo dos cursos ofertados. Expõe-se que há falta de confiança em relação às ações de capacitação técnica propostas pelo governo e que cursos de ensino superior não abordam o tópico. Faz-se preciso recorrer, então, a ações pontuais ministradas por agentes que vendem falsas ilusões e restringem a atuação profissional no campo da gestão cultural, o que leva proponentes a aprenderem com suas próprias falhas, como expõe o DSC ancorado pelo empirismo. Supõe-se que as oficinas hoje oferecidas não são capazes de formar profissionais competentes e, por isso, quem detém conhecimento, o desenvolveu errando.

Infelizmente, a percepção negativa compartilhada pela maioria da amostra em relação às oportunidades de capacitação contrasta com o fato de que mais de 90% das pessoas entrevistadas considera importante o processo de formação para atuação na área. O conjunto

de DSC da questão 7, exposto no quadro 10, evidencia tal realidade: apenas uma resposta aponta para a desnecessidade do estudo formal.

Categoria		Nº de Respostas	Represen-tatividade	DSC
IC1	Grande Importância	10	90,9%	"Com certeza. Acho que é fundamental. Talvez este seja o quesito que coloca a gestão cultural mais distante do ideal. Porque é muito necessária a capacitação. Até para o acompanhamento do trabalho de uma consultoria especializada. Não adianta nada passar o projeto para uma empresa se eu não souber o que está acontecendo. E não basta gostar da arte e da cultura para saber gerir, seja equipamentos, projetos ou grupos culturais. A gestão cultural requer habilidades, uso de ferramentas e constante atualização de conhecimento. Porque mesmo que você atue na área há anos, tem muita coisa que muda e aí, muitas coisas a gente precisa fazer, assim, adivinhando. Porque não tem orientação nenhuma. E isso é um absurdo. A capacitação é necessária em todas as áreas".
IC2	Formalmente não há necessidade	1	9,1%	"Você falou em formal, e entendo que educação formal seja colegial e faculdade, né? Primário, colegial e faculdade. Isso não é necessário! Você não precisa ter faculdade para gerenciar um projeto. Porque nem existe faculdade pra isso, inclusive! Uma faculdade de administração ou de publicidade ajudam bastante. Mas se não tiver essa formação, não é o fim do mundo também! O importante, mesmo, é você não jogar dinheiro fora! Entrar sabendo o que você está fazendo".

Quadro 10: Conjunto de DSC da Questão 7 – E qual a sua opinião sobre a necessidade de capacitação formal para a execução do seu trabalho?

Sequencialmente, buscou-se compreender quais figuras são percebidas como responsáveis pela execução correta e efetiva de projetos culturais incentivados e, ainda, quais são capazes de influenciar tal desempenho. Considerando-se que as ações geradas pelos projetos configuraram os resultados de uma política pública, chama atenção que a categoria IC4 (governo) tenha sido composta por apenas uma das 18 respostas narradas. Todos os outros discursos atribuem a outras pessoas a responsabilidade pela realização das propostas.

Faz-se importante destacar, ainda, que o enunciado da oitava questão traz o termo "atores", no masculino, fugindo à regra geral de escrita deste trabalho, que visa a não utilização de termos genéricos com variação masculina como referência a homens e mulheres, já que isso proporciona invisibilidade e silêncio ao gênero feminino. A exceção se dá pelo fato de que o roteiro de entrevista foi formulado e aplicado antes da tomada dessa decisão (RG DO SUL, 2014).

Categoria		Nº de Respostas	Represen-tatividade	DSC
IC1	Diversos são os atores	6	33,33%	“Acho que todo mundo que se envolve exerce influência. Desde quem gere o projeto, até quem se beneficia dele e até mesmo pessoas que não estão diretamente envolvidas, mas que de alguma forma tenham qualquer relação com aquilo. Influenciar, todo mundo influencia de alguma forma. Mas talvez existam personagens principais: pessoas que assumem cargos de coordenação administrativa e financeira, assessoria jurídica, assessoria contábil e produção por exemplo. Porque ninguém precisa ou consegue saber tudo. Então, o projeto precisa de especialistas nessas áreas para reduzir riscos. E aí, é preciso contratar lembrando sempre de uma frase: nunca é o 'dá pra fazer'. Porque não dá pra fazer! Ou seja, se você acachapa alguma pessoa com mais de uma função, sendo que uma delas não é a que ela costuma desempenhar, ela não vai prestar atenção. A conclusão, então, é que não dá para apontar para uma pessoa só. Para dar certo, tem que ter a troca entre as partes”.
IC2	Proponente	5	27,78%	“Proponente é quem tem que ser principal responsável. Abrir mão de executar e contratar alguém para fazer o controle do projeto é uma fria muito grande! A pessoa que propôs o projeto em seu nome precisa ser líder! Não chefe. E tomar conta da equipe. Propiciar as condições necessárias para realização do projeto e atendimento dos usuários. Sendo uma pessoa física ou uma instituição.
IC3	Gestor (a) Cultural	3	16,67%	“Acho que se você não tem alguém que possa gerir o projeto, a engrenagem não vai andar. Uma pessoa que vá ao encontro dos objetivos e de encontro a opiniões contrárias, assumindo grandes responsabilidades e respondendo pelo sucesso ou pelo fracasso do projeto. É quem assume um papel de liderança naquela ação, que 'põe aquilo no ombro como seu' e que vai coordenar todo o resto das pessoas que estejam envolvidas. Que vai zelar pelo bom andamento do projeto, e, por mais que seja necessário sempre ter um olho no produto final, também terá seu olhar voltado ao público atendido”.
IC5	Professor (a)	2	11,11%	“Acho que o grande diferencial está em quem toca as aulas e atividades do projeto. Se essa pessoa chega realmente comprometida com a causa, o projeto dá certo. Quando isso não acontece, por mais que a gente ofereça tudo o que é necessário, o ambiente, a estrutura, tudo, o negócio não desenrola. Já tivemos experiência triste de projeto bem elaborado, com captação, tudo bonitinho, funcionando, só que vinha gente aqui dar aula somente visando seu ganho. E aí não funciona. Por outro lado, temos projetos em que realmente as pessoas fazem a diferença. E aí o projeto é 100% de sucesso”.
IC4	Governo	1	5,56%	“Primeiramente, o Estado. Porque esse é o ator social

				responsável por zelar pelos direitos da nossa sociedade. Se, no caso, a gente tá falando de direito à cultura, de direito à diversidade, e tal... então o Estado tem um papel que é preponderante. Porque quando se falha na construção dos direitos ou no zelo por esse direito à cultura, isso tem efeitos sobre toda a cadeia produtiva, sobre todo o campo da cultura".
IC6	Mercado	1	5,56%	"O mercado ele trata, na grande maioria das vezes, a cultura como uma mercadoria. Um serviço como outro qualquer. E a cultura não tem a mesma natureza de outros produtos e serviços, né? Então o mercado pasteuriza, generaliza, coloca os meios na frente dos fins e, com isso, exerce influência facilitando ou dificultando a gestão cultural".

Quadro 11: Conjunto de DSC da Questão 8 – Quais atores influenciam a execução eficiente e eficaz de um projeto cultural incentivado? Na sua opinião, quem é o principal responsável por garantir tal efetividade?

O mais representativo dos discursos, novamente, tem tom de pluralidade. Acredita-se que essa responsabilidade é compartilhada. Sequencialmente, constam personalidades diretamente atuantes: proponente, gestor ou gestora e professor ou professora (para o caso de projetos educacionais na área cultural, como oficinas ou workshops). Finalmente, o mercado é apresentado, em um dos DSC, como um componente que pode influenciar diretamente – facilitando ou dificultando – a gestão cultural.

Para o encerramento da entrevista, indagou-se a cada respondente se algum aspecto acerca da gestão da produção cultural nacional não havia sido questionado, mas merecia ser exposto. Foram obtidas 18 respostas, com as quais se formularam nove categorias de ideias centrais e, ainda, uma de ancoragem. O aspecto que ancorou este último DSC, novamente, aborda a morosidade do poder público, mas, desta vez, cita-se ainda a questão da corrupção.

Ideias centrais				
Categoria		**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
IC1	Incentivo fiscal	5	27,78%	"Lei de incentivo é isso. As regras estão dadas lá e é só seguir as regras. O governo disponibiliza a verba e explica as regras e diz 'olha, se você errar, você me devolve o dinheiro e pronto, está resolvido, estamos quites'. Mas isso, só se você é contemplado com a verba. Quantas vezes a gente trabalhou, fez um projeto lindo, foi aprovado, mas cadê o dinheiro? Tem que ficar de coração preparado para não captar, porque são muitas decepções também. Você planeja e a coisa sai muito diferente da sua expectativa. E essa dificuldade em relação à captação de recursos também acontece porque muitas empresas nem sabem como fazer. Realmente não sabem. Muitas empresas podem

				patrocinar, mas aí o departamento de contabilidade tem preguiça e fala que não dá. Então, acho que precisaria de uma divulgação maior, também na mídia. Assim como foi feito agora com o IR, que pelo menos o CMDCA saiu com campanha na televisão, incentivando, e isso ajudou bastante”.
IC2	Cooperação	3	16,67%	“Acho que o número de pessoas que participa desse tipo de trabalho é muito pequeno. A gente precisava descobrir um modo de envolver a comunidade nisso. E essas coisas precisavam ser ensinadas na escola, pra termos mais envolvimento, valorização e cooperação no aspecto cultural. Principalmente em cidade pequena. Porque as pessoas que realmente produzem cultura, elas precisam se ajudar. Quem realmente pensa na cultura, se ajuda. Agora, quem vê a cultura apenas como um comércio, puxa o tapete das pessoas. Então, eu acho assim: tem que existir troca. Sabe? Troca de experiências, troca de apoio, e às vezes até a troca de patrocínios. Com isso, acho que a gente cuida do município. E aí o estado é consequência dessa somatória e o Brasil é consequência de tudo isso. Mas, parece que quanto maior a cidade, maiores os golpes que as pessoas já levaram por não conseguir realizar, e aí existe um abraço mais coletivo e a vontade de fazer, nem se for de graça. Falta isso no interior: quem se envolva na raça, sem dinheiro, porque acredita no poder da cultura e valoriza isso”.
IC3	Ego	2	11,11%	“Um problema gravíssimo no ramo da cultura, que é uma coisa que a gente lida todos os dias, é o ego. Ego de artistas que não querem fazer, nem escrever projeto, nem nada. Querem que uma outra pessoa escreva com o mesmo amor. A gente encontra egos em produção, egos em direção, pessoas que preferem fazer errado porque não querem perder a razão. Egos de cargo. Eu acho que isso acontece muito quando você lida com profissionais do interior”.
IC4	Desinformação popular	2	11,11%	“Acho que o ponto fundamental nisso tudo é mesmo a informação. Ainda tem pouca informação circulando. Parece que as pessoas enxergam cultura como algo secundário, que não é tão importante como outros aspectos da sociedade - saúde e educação, por exemplo. E eu enxergo um pouco diferente. Acho que são coisas complementares e indissociáveis. Não tem como separar a cultura da educação, da saúde, da qualidade de vida. As pessoas inclusive acham que se você é da área é porque 'que delícia, como você deve se divertir'. É, eu me divirto muito, já fiz mais de 100 shows, mas eu quase não consigo assistir. Você tá lá atrás com os problemas, resolvendo aqueles problemas que o público grande demanda que você corra atrás. A demanda é muito grande”.

IC5	Papel do Estado	1	5,56%	“Acho que o poder público precisa se envolver um pouco mais. A escola também precisa se envolver um pouco mais. Há pouco envolvimento. Nós, nesses últimos anos, passamos a receber uma subvenção. Mas passamos anos sem ter nada. Nada! Quando muito, mandavam de vez em quando alguém para limpar o teatro. Acho que o poder público precisa se envolver. Com certeza. Mas não é fácil. E acho que não é só de forma financeira não. Tem que se envolver de outras formas também”.
IC6	Satisfação e prazer	1	5,56%	“Eu tenho a acrescentar que a gestão cultural, o desenvolvimento de projetos culturais, sejam apenas culturais ou culturais e sociais, é uma das coisas mais prazerosas que tem. O resultado. O resultado é sempre muito positivo. Nesses anos todos aí, eu tenho trabalhado muito com pessoas de todas as classes sociais, e você nota de repente algumas pessoas que não teriam outra oportunidade na vida se não fosse através desses projetos culturais. E também você vê a diversidade de faixa etária, de pessoas que você pensa que já não querem mais nada da vida, já se realizaram em tudo, e não. Elas querem! Ainda tem muito a fazer, muito a continuar. E você vê os olhos brilhando. Esse brilho nos olhos, isso aí é fantástico. Então vale muito a pena mesmo com todo o trabalho”.
IC7	Capacitação	1	5,56%	“Acho que quero deixar uma única recomendação: façam curso! Cursos curtos, ou uma pós-graduação em gestão de artes - até tem algumas, inclusive no SENAC agora. Já que as faculdades de artes não têm – e deveriam ter –, senão um módulo, pelo menos algumas matérias de negócios, para te dar sobrevivência, sobreviver no mundo. Seria uma boa”.
IC8	Mercado	1	5,56%	“Eu acho as artes ainda são um péssimo negócio. E isso precisa mudar. Não dá lucro, não tem como você ficar rico. Nem a Broadway dá certo de verdade. A Broadway anda em crise ultimamente, fazendo exposições em telões na Times Square pra ver se populariza, se as pessoas voltam a frequentar. Mas tá devagar. Teve um musical do Homem Aranha que foi um absurdo de dinheiro gasto. O U2, o The Edge e um outro cara que compuseram a trilha sonora, mas não virou nada. Tem que ter patrocínio”.
IC9	Artes X Administração	1	5,56%	“Então, a arte vai continuar nessa situação complicada até o momento em que artistas sacarem que precisam ser excelentes profissionais de marketing, se dedicando a um segmento de mercado e fidelizando esse segmento. Artistas deveriam utilizar uma lei de incentivo pra poder dar um upgrade na carreira, lançar um CD, gravar um disco, estrear um espetáculo novo. Lei de incentivo tem que ser pontual e pronto. Mas as

				pessoas querem se sustentar com elas. E isso não vai mudar tão cedo, não. Pelo menos não enquanto artistas não se enxergarem no meio corporativo. Artistas empreendem arte e precisam se enxergar assim. Eu acho isso muito mais saudável que esperar o governo resolver tudo”.
	Ancoragens			
	Categoria	**Nº de Respostas**	**Represen-tatividade**	**DSC**
A1	Ineficiência e corrupção do poder público	1	5,56%	“Olha, acho que gerir esse processo não é algo tão complexo, já que todas as leis têm manual. Então você tem um manual em pdf, dá download e vai acompanhando. Mas de qualquer maneira, às vezes as regras mudam e não dá tempo de mudar o manual. Isso é governo, governo não vai mudar, é devagar. Uma vez, em contato com o pessoal da Secretaria da Cultura, eu falei: 'pô, passa meu nome pra essa galera que está fazendo projeto, mesmo que eu não cobre nada, eu vou ajudar todo mundo, porque eu manjo do assunto'. Mas aí a pessoa lá que estava me atendendo falou - 'Olha, não posso. Como governo, eu não posso indicar. Pra eu recomendar uma consultoria, teria que haver um edital'. E, de fato, acho que o governo tem que estar neutro, constantemente. Porque senão acaba virando um monopólio. Mas não é sempre assim. Aliás, não tem coisa mais evidente do que fraude e corrupção nesse meio, né? Tem umas histórias escabrosas disso por aí. Por exemplo, eu conheci um cara que fazia instalação de plantas de usinas, em cidades desse tamanhozinho. E ele relata uma história muito boa de que ele estava lá com o projeto da usina e com os caminhões parados com material de construção em cima. E ele falando com pessoa responsável pelo setor de desenvolvimento. Essa pessoa pedia projeto, ele fazia e voltava, ela reprovava, pedia isso, pedia alteração... coisas de meio ambiente e tal. E teve uma vez que a pessoa sacou de uma gaveta um paquímetro, aquele negócio que mede distâncias bem pequenininhas, e começou a medir o tamanho da fonte e falou - 'Olha, isso aqui não é Arial 12, que eu te pedi'. O cara falou - 'É Arial 12! Eu imprimi na minha impressora, está no arquivo'. 'Não, não é. Arial 12 é esse tamanho, tá dando diferença'. Aí ele quase perdeu a paciência. Mas não pode desacatar quem trabalha no poder público, né? Então ele virou e falou: 'você não conhece alguém que me ajude a entregar esse projeto?' E a pessoa, na hora: 'ah! Pois não'. E tirou um cartão e entregou pra ele. Foi ver o nome do cartão, era o mesmo sobrenome da própria pessoa! Aí ele voltou pensando 'bom, se eu não pagar, não vai andar. Não tem jeito'. E era um absurdo, algo como R$50 mil! A hora que ele pagou e foi lá com o projeto, a pessoa

				assinou, nem olhou, pegou o carimbo em cima da mesa, bateu o carimbo, não abriu o projeto pra avaliar e passou. Então, nessa hora a gente dá uma desanimada. Eu sei lá, tenho muita gratidão ao pessoal da Lei Rouanet e do ProAC. Lá, são super gentis com todo mundo. Quando você liga, escuta - 'Ah! O seu projeto é sensacional, é maravilhoso'. E, além disso, não se envolvem! Dizem que não podem responder determinadas coisas. Respondem aquilo que é de sua alçada, porque senão vão estar fazendo dirigismo cultural. Como se fosse uma censurinha! Então, na verdade, acho que o governo precisa ser neutro mesmo! Bastante neutro! Já apanha pra caramba, já tem crítica pra caramba, por exemplo, pelo fato de que é baixa a fiscalização do uso dos recursos. Na prestação de contas, a proporção de financeiro versus cultural é 30% pra 70%; ou até 20%/80%. Você manda umas fotos do espetáculo e o cartaz e pronto. Nem filmagem tem que ter. E manda foto só se você propuser isso no projeto, também. Então, no fim das contas a filosofia de trabalho nesse aspecto é a mesma. É rasa. A preocupação é financeira”.

Quadro 12: Conjunto de DSC da Questão 9 – Você gostaria de acrescentar algo a respeito da gestão da produção cultural no Brasil?

Como a questão não apontava para o direcionamento de nenhum tipo de resposta, já era de se esperar relativa amplitude entre as falas concedidas e, de fato, houve alto grau de difusão das opiniões no campo.

A IC1, categoria mais representativa, gerou um DSC que trata sobre aspectos pontuais do incentivo fiscal. Um dos focos do discurso é a dificuldade vivenciada no momento da captação de recursos. A fala destaca um aspecto pouco mencionado na literatura sobre o tema, pois não aborda o problema da concentração de recursos em polos regionais, nem o direcionamento de recursos a locais de atuação das empresas patrocinadoras. Diferentemente, acredita-se que há desinformação por parte de potencias organizações patrocinadoras. Defende-se uma campanha de conscientização para que mais contribuintes possam patrocinar projetos. (DIMAGGIO, 1986; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2007; FERREIRA e CAMPOS, 2012).

Outra opinião compartilhada por boa parte da amostra diz respeito à importância da cooperação no meio cultural, corroborando com o que expõem Barros e Oliveira Junior (2011) e Moreira *et al*. (2011).

Os últimos dois aspectos citados em mais de uma resposta foram o ego e a desinformação popular. Todas as outras opiniões foram pontuadas em apenas uma fala,

como, por exemplo, o conflito existente entres artes e administração, já mencionado neste trabalho. O discurso considera uma falha que artistas não se entendam como pessoas empreendedoras, de perfil empresarial. E essa, talvez, seja uma das razões que fundamentam a crítica presente no DSC da categoria IC8, o qual expõe o mercado das artes como pouco rentável.

5. Considerações finais e conclusão

Tendo em vista que um dos intuitos do trabalho se voltava ao conhecimento do perfil de profissionais atuantes na gestão de atividades culturais, inicia-se esta conclusão com a afirmação de que não se fez possível definir um perfil genérico. Contrariamente, os dados obtidos corroboram com o pensamento de que o campo é marcado pela diversidade e pela baixa especialização na área – atuam pessoas com as formações mais variadas, mas, em geral, pouca titulação se vê em termos de produção ou gestão cultural especificamente.

Além da variedade, os gestores e as gestoras demonstraram não perceber, em sua maioria, que possuem aptidão para realizar a totalidade de tarefas que desempenham, o que valida o outro questionamento exposto pelo objetivo principal desta obra. As dificuldades citadas apontam, principalmente, à captação de recursos e ao cumprimento de determinadas exigências legais para pleito de verbas públicas.

Sendo assim, sem formação específica na área, responsáveis por projetos culturais falam sobre empirismo. Há de se aprender com erros e, constantemente, contratar empresas especializadas para assessoramento e segurança. Essa realidade acaba por onerar o processo de produção cultural nacional e, consequentemente, o Estado.

Ou seja, tem-se um processo evidentemente ineficiente: o excesso de burocracia imposto pelo poder público cria a necessidade da admissão de especialistas que exigem dispêndio de recursos do próprio governo para obtenção de financiamento cultural.

Na tentativa de se especializar e não mais depender de intermediação, profissionais da gestão cultural encontram, majoritariamente, cursos descontinuados e de curta duração – normalmente pagos e oferecidos em capitais estaduais.

> A oferta de cursos superiores que se relacionam com a formação em gestão cultural no país é pequena. Considerando somente a rede pública, foi possível identificar seis instituições federais de ensino, entre universidades e institutos de tecnologia, que ofertam cursos na área da produção cultural (...). Entre elas, duas se destacam pelo pioneirismo, a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Universidade Federal da Bahia (UFBA) (...). Há uma distinção entre os dois cursos; o primeiro, com uma maior ênfase em artes, é lotado no Instituto de Artes e Comunicação Social, sendo vinculado ao Departamento de Artes. O segundo se apresenta enquanto uma formação em comunicação social que, vinculado à Faculdade de Comunicação, oferta a habilitação em Produção em Comunicação e Cultura. (CHATI, 2016, p. 861).

Além do número baixo de opções, prevalecem a modalidade presencial e o período integral, limitadores de acesso. Atualmente, a Secretaria da Cultura do Rio de Janeiro, em parceria com a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Informação, a Fundação

CECIERJ, a FAETEC e o Ministério da Cultura estão oferecendo um curso aberto e online em Cultura e Gestão Cultural para profissionais atuantes em todo o Brasil. A proposta, em sua apresentação, intitula-se massiva.

Entretanto, nenhuma das pessoas entrevistadas por este trabalho citou ter conhecimento da oportunidade, o que pode indicar que houve pouca divulgação por parte do poder público. Ainda assim, o número de vagas para o curso se esgotou nas primeiras horas de inscrição.

Ou seja, é realmente evidente que a demanda por capacitação na área é superior à oferta percebida por integrantes do mercado cultural. As entrevistas expõem que as poucas ofertas identificadas, geralmente, não consideram a singularidade do campo da cultura. Seria necessário, portanto, disponibilizar mais vagas e proporcionar maior divulgação para ações já existentes, como o curso massivo supramencionado.

Outra possibilidade seria a estruturação de cursos semipresenciais. Tal modelo parece ser uma ótima alternativa, tendo em vista a possibilidade de aliar a execução de atividades práticas a amplo acesso a conteúdo teórico, ambos essenciais para a formação em gestão e produção cultural.

No que diz respeito à capacitação para trabalho com o incentivo fiscal à cultura, em sentido estrito, é bastante superficial a ideia de que simples manuais com passo a passo de como prestar contas seriam suficientes para uma gestão efetiva. Entretanto, é claro, não seria justo restringir o acesso de tal política pública apenas a pessoas com formação na área. Sendo assim, vê-se como possibilidade viável o oferecimento de materiais multimídia, com conteúdo não apenas técnico e pontual, mas sim com embasamento conceitual abrangente, a qualquer pessoa que se registre nos sistemas de protocolos de projetos.

Proponentes teriam acesso, portanto, a vídeos, imagens, obras e textos acerca da cultura, suas variáveis, seus desdobramentos, aspectos históricos e mercado, além das questões técnicas importantes para envio de propostas e prestação de contas financeira. Com isso, haveria mais informação sendo propagada e, consequentemente, artistas poderiam tomar a frente de seus projetos com mais segurança, sem que se precisasse contar com o serviço de empresas especializadas.

Cita-se a importância da reprodução de conteúdo teórico aprofundado e não apenas técnico, pois os resultados deste estudo, logo de início, já apontam ao fato de que a amostra possui maior facilidade para definir o que é um projeto do que para conceituar a cultura em

si. Além das respostas mais incisivas e claras, a maioria das explicações concedidas para o primeiro termo de fato se aproximam das definições propostas na academia (PMBOK, 2013; ROLDÃO, 2004).

Quanto à cultura, há grande variedade de entendimentos sobre o conceito e, ainda, é muito recorrente a citação sobre a dificuldade enfrentada ao se tentar defini-la, pois se acredita que sua abrangência e pluralismo a tornem genérica e mutável, ou até mesmo que sua definição empobreça o conceito.

Este ponto também embasa outro aspecto muitas vezes evidenciado nas respostas concedidas: a gestão cultural, hoje, no Brasil, é muito confundida com a gestão de projetos. É claro que a habilidade de produzir e gerir projetos é um dos atributos que profissionais da gestão cultural devem desenvolver. Entretanto, é preocupante que se entenda tais atividades como sinônimos.

A confusão aponta para um grave problema vivido hoje pelo setor: há forte dependência dos mecanismos de incentivos fiscais para que se continue operando, o que faz com que a execução de projetos que pleiteiam tais recursos seja vista como a única possibilidade para a produção cultural nacional.

O maior impasse presente neste contexto é que não se tem, no Brasil, mecenato de fato – já que a maior parte das leis garante 100% (ou mais) de isenção fiscal à empresa incentivadora. Ao mesmo tempo, praticamente não há repasse direto do governo a ações culturais estruturadas. Ou seja: a inciativa privada não criou o hábito, não vislumbra retorno e não percebe a importância de se investir em cultura. O Estado, por sua vez, se vê limitado por uma política que transfere a integrantes do segundo setor o poder de decisão sobre a alocação de verba pública.

Talvez uma das razões pelas quais exista baixo investimento direto no setor seja aquela pontuada na última questão da entrevista aqui realizada: acredita-se que as artes sejam um mau negócio, pois o investimento é alto, o sucesso é incerto e, em geral, não há lucro. Nesse contexto, é válido mencionar Zuleta J. e Jaramillo G. (2003), que apontam que a cultura, em circunstancias normais, dificilmente se igualará a outros setores em termos de geração de empregos e obtenção de retornos financeiros diretos.

Porém, há de se levar em conta outros aspectos proporcionados pelo investimento na área: a preservação da herança cultural fortalece a identidade local, a coesão social e o pensamento crítico, além de desenvolver aspectos de criatividade e confiança pessoal. O

apoio pecuniário à cultura propicia desenvolvimento humano e valorização da autoimagem de uma sociedade. E, em um mundo globalizado, é extremamente valioso para qualquer país a consolidação de uma identidade cultural valorizada, a qual se converte em orgulho e distinção em relação a outras nações. Assim, amplia-se a possibilidade de investimento externo e, ainda, atraem-se turistas (ZULETA J. e JARAMILLO G., 2003).

Ou seja, o investimento na área se faz necessário, é capaz de propiciar retornos imensuráveis ao país e, atualmente, se apoia em políticas públicas que são necessárias, mas não podem ser tomadas como exclusivas. O mecanismo de incentivo fiscal apresenta diversos impasses à produção e à fruição cultural, além de colocar empecilhos a produções de pequeno porte e à diversidade cultural. É preciso, portanto, não apenas estimular a participação da iniciativa privada de outras formas, mas também repensar este processo tão moroso e custoso ao Estado, levando-se em conta a importância da capacitação de profissionais que atuem na gestão de atividades culturais.

Referências Bibliográficas

ALEXANDER, V. D.; BOWLER, A.E. Art at the crossroads: The arts in society and the sociology of art. *Poetics*, n. 43, p. 1-19, 2014.

AMORA, D. TCU proíbe Lei Rouanet para projetos com fins lucrativos e autossustentáveis. *Folha Ilustrada*. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2016/02/1736700-tcu-proibe-lei-rouanet-para-projetos-com-fins-lucrativos-e-autossustentaveis.shtml>. Acesso em: 24 de mar. 2016.

ARRUDA, A. Teorias das representações sociais e teorias de gênero. *Cadernos de Pesquisa*, Rio de Janeiro, n. 117, p. 127-147, nov. 2002

ARRUDA, M. A. N. A política Cultural: regulação estatal e mecenato privado. *Tempo Social. Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 15, n.2, p. 177-194, 2003.

ASHLEY, P. A. (coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARBALHO, A. O MinC e a gestão Ana de Hollanda: mobilização e crise na política e no campo da cultura. In: VII Seminário Internacional Políticas Culturais, 2016, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016. p. 115-127.

BARROS, J. M. Diversidade cultural e gestão: sua extensão e complexidade. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 20-27.

BARROS, J. M. A Crise e a Cultura. *Políticas Culturais em Revista*, v.1, n.2, p. 130-139, 2009.

BARROS, J. M. Processos (trans)formativos e a gestão da diversidade cultural. In: CALABRE, L. *Políticas culturais*: reflexões sobre gestão, processos participativos e Desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009. p. 63-65.

BARROS, J. M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. Gestão cultural: formação, colaboração e desenvolvimento local. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 28-34.

BARROS, M. S. C. *Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável*: a coordenação de políticas públicas locais na CRSANS Central – SP. 2014. 146 f. Tese (Doutorado em Ciências Nutricionais) – Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara. Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Araraquara.

BARROSO, L. R. *Temas de direito constitucional*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. 391 p.

BEGHIN, N.; CHAVES, J. V.; RIBEIRO, J. A. C. Gastos Tributários Sociais de âmbito federal: uma proposta de dimensionamento. In CASTRO, J. A.; SANTOS, C. H.; RIBEIRO, J. A. C. (Orgs) - *Tributação e Equidade no Brasil*: um registro da reflexão do Ipea no biênio 2008-2009. Ipea, Brasília, 2010.

BENHAMOU, F. *A Economia da Cultura*. São Paulo: Ateliê editorial, 2007.

BEZERRA, J. H.; BARROS, J. M. O Cultura Viva e sua potência discursiva. *Políticas Culturais em Revista*, v. 2, n.7, p. 118-135, 2014.

BOTELHO, I. Uma rápida reflexão sobre o MinC entre 2003 e 2011. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 69-78.

BOTELHO, I. Dimensões da cultura e políticas públicas. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 15, n.2, 2001.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos? *Produção (São Paulo)*, São Paulo, v. 15, n.3, p. 347-361, 2005.

BOURDIEU, P.; DARBEL, A. *O amor pela arte*: os museus de arte na Europa e seu público. Trad. Guilherme João de Freitas Ferreira. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Zouk, 2003, 243 p.

BRASIL, Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei n° 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. *Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 24 dez. 1991. Seção 1, p. 30261.

BRASIL, LEI No 8.685, DE 20 DE JULHO DE 1993. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual e dá outras providências. *Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 jul. 1993. Seção 1, p.10107.

BRASIL, Decreto nº 1.494, de 17 de Maio de 1995. Regulamenta a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, estabelece a sistemática de execução do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC, e dá outras providências. *Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 mai. 1995. Seção 1, p.7069. Retificado no DOU de 22 mai. 1995. Seção 1, p.7224.

BRASIL, LEI Nº 11.438, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Diário *Oficial {da} República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 dez. 2006. Seção 1, p.1.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de projetos. Brasília: TCU, 2006. 110 p.

BRASIL. CONGRESSO NACIONAL. Projeto de Lei PL 6722/2010. Institui o Programa Nacional de Fomento e Incentivo à Cultura - Procultura, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1286629&filename=REDACAO+FINAL+-+PL+6722/2010>. Acesso em: 28 mar. 2016.

BRASIL. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1, DE 24 DE JUNHO DE 2013. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, aprovação, execução, acompanhamento e prestação de contas de propostas culturais, relativos ao mecanismo de

incentivos fiscais do Programa Nacional de Apoio à Cultura – Pronac. *Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 01 jul. 2013. Seção 1, p. 8.

BRIZUELA, J. I.; BARROS, J. M. Políticas Culturais e Território na América Latina: Diálogos conceituais entre Néstor García Canclini, Rodolfo Kusch e Milton Santos. pragMATIZES - Revista Latino Americana de Estudos em Cultura, v.5, n.8, 2015.

CALABRE, L. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: III ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2007. Salvador, BA. *Anais*... Salvador: Faculdade de Comunicação/UFBa, 2007.

CHATI, G. M. Formação em gestão cultural no Brasil: desafios e possibilidades. In: VII Seminário Internacional Políticas Culturais, 2016, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016. p. 858-871.

CHAUI, M. *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática. 2000.

CHIAPELLO, E. *Artistes versus managers*: Le management culturel face à la critique artiste. Paris: Métaillé, 1998. 258 p.

COMUNIAN, R.; MOULD, O. The weakest link: Creative industries, flagship cultural projects and regeneration. *City, Culture and Society*, v.5, p. 65-74, 2014.

COSTA SILVA, P. Capacitação em Projetos Culturais. 2014. Disponível em: < http://www.cultura.gov.br/capacitacao-em-projetos-culturais>. Acesso em: 11 set. 2014.

CUNHA, M.H. Desafios de uma política pública para a formação de gestores culturais: experiências e pesquisas. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 35-47.

CUNHA, M.H. Formação do profissional de cultura: desafios e perspectivas. *Políticas Culturais em Revista.* Salvador, 1 (4), p. 95-105, 2011.

DANTOS, V.; ALVES, E. L. A relevância do controle interno como ferramenta de gestão pública em instituição permanente e essencial à função jurisdicional do estado. *Revista de Administração e Contabilidade (RAC)*, vol. 1, n. 5, 2016.

DIMAGGIO, Paul J. Can Culture Survive the Marketplace? In: DIMAGGIO, P.J. *Nonprofit enterprise in the Arts*. Boston: Oxford University Press, 1986.

DURAND, J. C. G. Política e administração Cultural. Utilidade da experiência estrangeira para o Brasil. In: congresso de Administração publica e governança, 2004. Política e administração Cultural. Utilidade da experiência estrangeira para o Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 01-12

DURAND, J. C.; GOUVEIA, M. A.; BERMAN, G. Patrocínio empresarial e incentivos fiscais à cultura no Brasil. Análise de uma experiência recente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 37, n.4, 1997.

EAGLETON, T. *A idéia de cultura.* São Paulo: Ed. Unesp, 2005

EVRARD, Y. *Arts management as a model for the new economy*. Research Gate, 2000. Disponível em: <

https://www.researchgate.net/publication/228457231_ARTS_MANAGEMENT_AS_A_MODEL_FOR_THE_NEW_ECONOMY>. Acesso em: 05 jun. 2016.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas. *Revista Produção*. Vol. 8 N. 1. Florianópolis, mar. 2008.

FERREIRA, R.S.; CAMPOS, M. M. Política Pública de Cultura: investimento insuficiente. *Revista Extraprensa*, v. 5, n. 2, 2012.

FIALAIRE, J. La répartition des compétences entre État et collectivités territoriales dans l'éducation, la culture et les sports. *Revue française d'administration publique*, v. 4, n. 156, 2015.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FORNAZARI, F. K. Instituições do Estado e políticas de regulação e incentivo ao cinema no Brasil: o caso Ancine e Ancinav. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 4, p. 647-677, 2006.

FUNDAÇÃO João Pinheiro. Centro de Estudos Históricos e Culturais. *Experiências de financiamento à cultura em municípios de Minas Gerais*: gastos públicos, aparato institucional e mecanismos de incentivos. Belo Horizonte, 2007.

GARCÍA CANCLINI, N. *Consumidores e Cidadãos*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010, 266 p.

GARCÍA CANCLINI, N. Definiciones en transición. In: Mato D. (Comp). *Estudios Latinoamericanos sobre cultura y transformaciones sociales en tiempos de globalización*. Buenos Aires: CLACSO, 2001.

GARCÍA CANCLINI, N. Introducción. Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. In: GARCÍA CANCLINI, N. (ed.). *Políticas Culturales en América Latina*. México: Grijalbo, 1990. [1987].

Guia PMBOK. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. 5 Ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. 567p.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. *Educação & realidade*, 1997.

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

HENRIQUES, E. F. *O regime jurídico do gasto tributário no direito brasileiro.* 2009. 32 f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo, São Paulo.

HILLMAN-CHARTRAND, H.; MCCAUGHEY, C. The arm's length principle and the arts: an international perspective – past, present and future. In: CUMMINGS, M. C. J.,

SCHUSTER, J. M. D. (Eds.), *Who's to Pay for the Arts?* The International Search for Models of Arts Support. New York: ACA Books, p. 43 – 80, 1989.

INSTITUTO ALVORADA BRASIL. *Mecenato cultural no Brasil*: Setembro/2008 a Setembro/2013. Brasília: Sebrae Nacional, 2014. 200 p.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Gastos Tributários do Governo Federal*: Um Debate Necessário. Brasília: IPEA, 2011.

JULIANO, V. F. As singularidades da gestão das empresas de produção cultural. In: VI ENECULT – ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2010. Salvador, BA. *Anais*... Salvador: Facom-UFBa, 2010.

KAVANTAN, S. *Elaboração de projetos culturais*. São Paulo: SP Leituras, 2012. 120 p.

KLAMER, A. Value of Culture. In: TOWSE, R. (Ed.) *A Handbook of Cultural Economics.* Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 2003. p. 465-469. Disponível em <http://www.klamer.nl/docs/2dec_2002.pdf> Acesso em 5 abr. 2015.

LEFÈVRE, A. M. C.; LEFÈVRE, F.; CARDOSO, M. R. L.; MAZZA, M. M. P. R. Assistência pública à saúde no Brasil: estudo de seis ancoragens. *Saude soc*., São Paulo, v. 11, n.2, p.35-47, dez. 2002.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. *Pesquisa de representação social.* Um enfoque qualiquantitativo. 1. ed. Brasília: Liberlivro, 2010. 224 p.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. O sujeito coletivo que fala. *Interface (Botucatu),* Botucatu, v. 10, n. 20, dez. 2006.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. C. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. *Ciênc. saúde coletiva*. Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, ago. 2009.

LÉVI-STRAUSS. *Antropologia Estrutural.* Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970

LIMA, A. C. M. Avaliação do Programa Cultura Civa – uma análise da construção dos dois marco lógico aplicado ao programa. In: VII Seminário Internacional Políticas Culturais, 2016, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016. p. 166-178.

MANTECÓN, A.R. Papeis de público e inclusão social: os desafios das políticas culturais em tempos de globalização. In: JORDÃO, G.; ALLUCCI, R.R. *Panorama setorial da cultura brasileira*. São Paulo: Allucci & Associados Comunicações, 2014. 234p.

MIZAEL, R. O. C. Microempreendedor individual como instrumento de desenvolvimento socioeconômico e empresarial brasileiro. *Amazon's Research and Environmental Law*, v.1, n.2, 2013. Disponível em: <http://www.faar.edu.br/portal/revistas/ojs/index.php/arel-faar/article/view/47>. Acesso em: 22 abr. 2014.

MORAES, C. A cultura é (novamente) degolada em tempos de ajuste fiscal. *El País*. Disponível em:

<http://brasil.elpais.com/brasil/2016/05/11/politica/142998470_097192.html>. Acesso em: 15 de mai. 2016.

MORAES, C. Trabalhamos com Dilma para que corte na Cultura não seja burro. *El País*. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/03/cultura/1430679567_100918.html>. Acesso em: 08 de mai. 2015.

MOREIRA, R. Quem governa? Trajetória das políticas culturais e seus processos decisórios no financiamento da cultura. In: VII Seminário Internacional Políticas Culturais, 2016, Rio de Janeiro. *Anais*... Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2016. p. 1779-1793.

MOREIRA. et al. Trabalho Colaborativo e em Rede com a Cultura. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 81-99.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

NABAIS, J. C. *O dever fundamental de pagar impostos*: contributo para a compreensão constitucional do estado fiscal contemporâneo. 1998.

NAJI, M. Management and Cultural Development. *International Journal of Business and Management*, v. 5, n. 11, p. 171-176, 2010.

NASCIMENTO, C. R. V. Políticas Públicas e Incentivos Fiscais. *Revista de Finanças Públicas, Tributação e Desenvolvimento*, v. 1, n. 1, 2013.

NEMATI, E. Cultural management and government role. *Management Science Letters*. Tehran, v. 2, p.1717-1720, 2012.

OLIVEIRA JUNIOR, J. Fomento e financiamento: compartilhar responsabilidades para cidades melhores. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 116-132.

OLIVIERI, C. G. *Cultura neoliberal*: leis de incentivo como política pública de cultura. São Paulo: Escrituras, 2004. 206p.

PAIVA, C. Artigo: Procultura, um passo adiante. *O Globo*. Disponível em: < http://oglobo.globo.com/cultura/artigo-procultura-um-passo-adiante-18862795>. Acesso em: 24 de mar. 2016.

REZENDE. A. J. *Avaliação do impacto dos incentivos fiscais sobre os retornos e as políticas de investimento e financiamento das empresas*. 2015. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

RG DO SUL. *Manual para o uso não sexista da linguagem*: o que bem se diz bem e entende. Rio Grande do Sul: Secretaria de Comunicação e Inclusão Digital, 2014. Disponível em: < http://www.spm.rs.gov.br/upload/1407514791_Manual%20para% 20uso%20n%C3%A3o%20sexista%20da%20linguagem.pdf> Acesso em: 09 jul. 2016.

RIBEIRÃO PRETO. Lei Complementar Nº 225, de 14 de abril de 1993. Dispõe sobre incentivo fiscal para realização de projetos culturais no âmbito do município de ribeirão preto. Disponível em: <https://www.leismunicipais.com.br/a/sp/r/ribeirao-preto/lei-complementar/1993/22/225/lei-complementar-n-225-1993-dispoe-sobre-incentivo-fiscal-para-realizacao-de-projetos-culturais-no-ambito-do-municipio-de-ribeirao-preto-2006-10-20.html>. Acesso em: 23 abr. 2014.

RIBEIRÃO PRETO. Lei Complementar Nº 2105, de 20 de outubro de 2006. Institui incentivo fiscal para apoio à realização de projetos culturais no município de ribeirão preto, revoga a lei complementar nº 225/93 e dá outras providências. Disponível em: <https://www.leismunicipais.com.br/a/sp/r/ribeirao-preto/lei-complementar/2006/210/2105/lei-complementar-n-2105-2006-institui-incentivo-fiscal-para-apoio-a-realizacao-de-projetos-culturais-no-municipio-de-ribeirao-preto-revoga-a-lei-complementar-n-225-93-e-da-outras-providencias.html>. Acesso em: 23 abr. 2014.

RODRIGUES, F. Lei Rouanet é "engodo" e precisa ser alterada, diz ministro da Cultura. *UOL Notícias*. Disponível em: <http://fernandorodrigues.blogosfera.uol.com.br/2015/01/29/lei-rouanet-e-engodo-e-precisa-ser-alterada-diz-ministro-da-cultura/>. Acesso em: 30 de jan. 2015.

ROLDÃO, V. S. *Gestão de projetos*: uma perspectiva integrada. São Carlos: EdUFSCar, 2004. 220 p.

RUMINA, U. A.; BALANDINA, A. S.; BANNOVA, K. A. Evaluating the Effectiveness of Tax Incentives in Order to Create a Modern Tax Mechanism Innovation Development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 166, p. 156-160, 2015.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. *Metodologia de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Mc Graw- Hill, 2006.

SÃO PAULO (estado), Lei nº 12.268, de 20 de fevereiro de 2006. Institui o Programa de Ação cultural – PAC, e dá providências correlatas. *Diário Oficial {do} Estado de São Paulo,* Poder Executivo, São Paulo, SP, 21 fev. 2006, Seção I, p.1.

SÃO PAULO (estado), Decreto n° 54.275, de 27 de abril de 2009. Regulamenta dispositivos da Lei nº 12.268, de 20 de fevereiro de 2006, que instituiu o Programa de Ação Cultural - PAC. *Diário Oficial {do} Estado de São Paulo,* Poder Executivo, São Paulo, SP, 28 abr. 2009, Seção I, p. 3.

SÃO PAULO (estado), Lei nº 13.918, de 22 de dezembro de 2009. Dispõe sobre a comunicação eletrônica entre a Secretaria da Fazenda e o sujeito passivo dos tributos estaduais, altera a Lei nº 6.374, de 1º de março de 1989, que instituiu o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS, e dá outras providências correlatas. *Diário Oficial {do} Estado de São Paulo,* Poder Executivo, São Paulo, SP, 23 dez. 2009, Seção I, p.4.

SÃO PAULO (estado), DECRETO Nº 55.636, DE 26 DE MARÇO DE 2010. Regulamenta o artigo 16 da Lei 13.918, de 22 de dezembro de 2009. *Diário Oficial {do} Estado de São Paulo,* Poder Executivo, São Paulo, SP, 27 mar. 2010, Seção I, p.3.

SÃO PAULO (estado), Secretaria de Estado da Cultura. RESOLUÇÃO SC Nº 96, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2011. Disponível em: <http://www.cultura.sp.gov.br/StaticFiles/SEC/proac/RESOLUCAO%20SC%20N%2096%20DE%202%20D¬¬¬E%20NOVEMBRO%20DE%202011.pdf¬¬¬¬¬> Acesso em 23 abr. 2014.

SARAVIA, E. Gestão da cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: BARROS, J.M.; OLIVEIRA JÚNIOR, J. (Org.) *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural.* Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 15-19.

SESI. *Estudos das leis de incentivo à cultura*. Brasília: SESI/DN, 2007. 204 p.

SILVA, D. C. A finalidade extrafiscal do tributo e as políticas públicas no Brasil. *Prismas*: Direito, Políticas Públicas e Mundialização (substituída pela Revista de Direito Internacional), v. 4, n. 1, 2007.

SPINK, M. J. P. *The Concept of Social Representations in Social Psychology*. Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 300-308, jul/sep, 1993.

THOMAS, D.C. *Cross-Cultural Management*: Essential Concepts. 2ed. Sage, 2008.

TORRES, M. D. F. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p.

UNESCO. *Universal declaration on cultural diversity*. Unesco, 2002.

ZULETA J., L. A.; JARAMILLO G., L. *Impacto económico del patrimônio del Centro Histórico de Bogotá, D. C.* Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2003. 90 p.

Apêndices

Apêndice 1 – Roteiro de entrevista para gestores de projetos culturais incentivados.

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Cadastro	
Nome:	
Sexo:	
Município:	
Escolaridade:	
Em caso de possuir superior completo, área de formação:	
Experiência profissional:	
Questões	
1	Como você define “cultura”?
2	O que é, em sua concepção, um projeto?
3	O que você entende por “gestão”?
4	Descreva, por favor, os diferentes tipos de atividades que realiza, em seu trabalho, relacionadas à gestão. Sente-se apto (a) a realizá-las? Tem alguma dificuldade?
5	Como acha que as dificuldades vivenciadas poderiam ser reduzidas?
6	Você costuma identificar ofertas de capacitação na área de elaboração de projetos e gestão cultural? Em que ambientes e oferecidas por que tipo de instituição? São acessíveis a você?
7	E qual a sua opinião sobre a necessidade de capacitação formal para a execução do seu trabalho?
8	Quais atores influenciam a execução eficiente e eficaz de um projeto cultural incentivado? Na sua opinião, quem é o principal responsável por garantir tal efetividade?
9	Você gostaria de acrescentar algo a respeito da gestão da produção cultural no Brasil?