

# Competências do Gestor Cultural em Economia Criativa

Juliane Neves Fiorezi<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este trabalho investiga as competências do gestor cultural a partir da perspectiva da Economia Criativa. A pesquisa, apoiada na abordagem qualitativa em formato de Estudo de Caso, teve como participantes 9 integrantes da equipe permanente, fornecedores, artistas e produtores do Festival de Teatro de Curitiba. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e os resultados apontam que o gestor cultural, inserido em um contexto de múltiplas facetas que envolvem a relação direta com diferentes setores, entre eles, o artístico, o administrativo, o cultural, o comercial e o social, é impelido a desenvolver competências que o consente interligar estes diferentes contextos e realizar o potencial de desenvolvimento socioeconômico inerente na Economia Criativa. O estudo permitiu também a construção de um modelo de representação do ciclo de produção na Economia Criativa o qual evidenciou as competências essenciais ao gestor cultural neste setor econômico.

**Palavras-chave:** economia criativa; gestão cultural; gestão das artes; competências; competências gerenciais;

## Cultural Manager Competencies from Creative Economy

**ABSTRACT:** From the Creative Economy concept, this paper is a research about the cultural manager competencies. Based on a qualitative approach, the research, was developed as a Case Report and have, as participants, 9 members of permanent staff of the Festival de Teatro de Curitiba, including their stakeholders: outfitter, producers and artists. The data were collected through semi-structured interviews and the experimental results indicate that cultural manager is immersed in a field of complementary sectors, as the artistic, administrative, cultural, market and social. In this field of work, the effective performance of this professional implies mobilize their competencies to connect these different contexts and concretize the potential of development social and economic inherent in the creative economy. The study allowed us to build a representative model of the creative economy production cycle, in which it was possible to demonstrate the core competencies of the cultural manager in this economic sector.

**Key-words:** creative economy; cultural management; art management; competencies; managerial competencies.

### 1 Introdução

O interesse sobre a perspectiva econômica e de transformação social decorrente da produção cultural é um tema que tem causado e influenciado fortemente

---

<sup>1</sup> Musicoterapeuta formada pela Faculdade de Artes do Paraná; Especialista em Produção e Gestão Cultural pela Universidade Tuiuti do Paraná; Aluna do Curso MBA Business Intuition – Identidade Empresarial da Antonio Meneghetti Faculdade.

a estruturação dos novos mercados e políticas públicas em âmbito nacional e internacional no século XXI.

Sob uma perspectiva global, a Economia da Cultura é considerada um setor emergente e dinâmico da economia atual com crescimento de 14% em 2008 chegando a mobilizar 592 bilhões de dólares, enquanto que outros setores econômicos decresceram em uma taxa de 12% no mesmo ano (UNCTAD, 2010). Estes números apresentam-se em constante expansão passando para um valor de 624 bilhões de dólares no comércio mundial de bens e serviços culturais em 2011. (UNCTAD, 2013)

Para ilustrar o contexto de investimento público no setor cultural brasileiro, em 2012, o Ministério da Cultura, por meio do Programa Nacional de Apoio à Cultura - PRONAC - mecanismo de Incentivo Fiscal, aprovou para captação de recursos, um montante de R\$ 4.013.134.102,01 destinados à execução de 3.398 projetos culturais. (BRASIL, 2013c).

O aumento considerável no investimento em cultura, percebido nos últimos anos, sobretudo no Brasil, justifica-se pelo entendimento de que este é um setor que, entre outros aspectos: gera produtos com alto valor agregado; promove a empregabilidade; seu consumo abrange efeitos que envolvem o entretenimento, a educação e o comportamento; a exportação de seus bens produz impacto na imagem do país em ações de inserção internacional (MINC, 2008; UNCTAD, 2010).

A exigência sobre os aspectos qualitativos tanto dos processos artísticos quanto na gestão destes empreendimentos tem exigido a especialização das diversas funções que compreendem a produção cultural. Diversos cursos são promovidos e vastos são os manuais que orientam os profissionais desde a formatação do projeto até a captação dos recursos, mas pouco ainda se diz sobre os modos eficazes de gerenciamento destes projetos, a fim de que resultem em produtos e bens culturais de qualidade.

Neste contexto, iniciativas com grande valor criativo definham por falta de preparo técnico dos gestores e da carência de compreensão do setor cultural de modo profissional. Ou seja, existe uma competência artística, mas pouco é o conhecimento sobre a administração aplicada à cultura (SARCOVAS, 2010).

Portanto, é fundamental aprofundar a discussão a respeito das competências (habilidades, saberes e atitudes) do gestor cultural, para que este possa garantir, em

seus produtos/serviços culturais, resultados satisfatórios em termos de qualidade artística, alcance de público, produção, difusão, comunicação e desenvolvimento de modelos de gestão específicos da cultura.

Publicado em 26 de setembro de 2011, o primeiro Plano de Governo voltado à Economia Criativa aborda, dentre outras questões, a necessidade de formação para competências criativas, a criação de marcos legais e a demarcação dos princípios norteadores que balizarão as ações para o setor neste quadriênio, como: a diversidade cultural, a sustentabilidade, a inovação, a inclusão social. (BRASIL, 2011b)

Segundo este documento, a construção de competências vai muito além da construção e difusão de conteúdos de natureza técnica. Requer “um olhar múltiplo e transdisciplinar que integra sensibilidade e técnica, atitudes e posturas empreendedoras, habilidades sociais e de comunicação, compreensão de dinâmicas socioculturais e de mercado, análise política e capacidade de articulação” (BRASIL, 2011b, p. 36).

A partir deste contexto, esta pesquisa intenta compreender a lógica intrínseca e as especificidades do *business* da Arte e da Cultura, partindo da compreensão de que gestor cultural é o principal vetor responsável pela concretização das potencialidades da Economia Criativa enquanto medida de desenvolvimento socioeconômico.

Desenvolvida por meio de Estudo de Caso, teve por objetivo geral identificar as competências gerenciais presentes na equipe de gestão do Festival de Teatro de Curitiba. A relevância do caso estudado é justificada por três observações: 1) Continuidade da produção por 22 anos ininterruptos; 2) Impacto sociocultural em território nacional e internacional, sendo considerado o 5º maior festival do mundo voltado às artes cênicas; 3) Valor de recursos financeiros captados via mecanismo de Incentivo Federal de Incentivo à Cultura, apresentando-se como o 2º maior captador de recursos da Região Sul<sup>2</sup>.

Sob este contexto e centrando-se sobre a perspectiva de atuação do gestor cultural, esta pesquisa visa também identificar os motivos que levaram este *case* a obter os resultados acima descritos, centrando a discussão em torno das competências

---

<sup>2</sup> Cerca de R\$ 6 milhões ao ano. Fonte: Ministério da Cultura. Ano referência: 2012.

do gestor cultural e na compreensão de um modelo de gestão próprio ao setor da Economia Criativa.

Em termos de relevância científica e prática, está calcada na necessidade de registrar o conhecimento tácito adquirido e aprimorado por este gestor cultural e sua equipe, a fim de produzir um estudo que retrata um conhecimento fundamentado na práxis de sucesso. Investiga a lógica de ação existente em um projeto cultural de grande repercussão no Brasil e no mundo e permite orientar a ação de gestores culturais a fim de que possam conquistar resultados efetivos em seus projetos culturais.

Em última instância, orienta a assertividade do investimento em cultura, na qual o gestor cultural aprimora sua atuação e tem condições de: 1) Promover produtos e serviços de qualidade para a sociedade; 2) Garantir o efetivo retorno de investimento aos seus patrocinadores e apoiadores; 3) Promover a efetividade da Economia Criativa enquanto eixo de desenvolvimento socioeconômico, por meio da produção simbólica e do intangível para ganhos de aprimoramento humano em seu sentido estético, intelectual e sensível.

## **2 Competências profissionais no campo empresarial**

Citado em discussões que abordam o aumento da competitividade no mundo empresarial, o termo ‘competências’ tem sido considerado com um dos fatores que influenciam o alto desempenho conquistado pelas organizações, diferenciando-as em seus campos de atuação.

Originalmente utilizado em âmbito jurídico, o termo competência era designado para indicar a capacidade de um indivíduo julgar ou pronunciar sobre certo assunto, ou então, realizar determinado ato (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Em um contexto prioritariamente industrial, o conceito de competência, esteve relacionado à qualificação profissional, e era entendido como os requisitos mínimos de um profissional para ocupar certa função (MAGALHÃES et al. 1997).

Na perspectiva de Le Boterf (apud GODOY; D’AMELIO, 2012) um novo olhar é lançado ao termo competência. O autor sugere que esta, não diz respeito a um

estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos, mas que só pode ser reconhecida a partir de uma ação concreta, na situação real de trabalho e na relação com o desempenho esperado.

Sob esta compreensão, o profissional enquanto busca resolutivas em seu contexto de trabalho, mobiliza os saberes práticos, operacionais e o saber-fazer. Portanto, o profissional, por meio de uma ação específica de seu contexto profissional e a partir das entregas que deve efetuar, conjuga conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance do desempenho profissional.

Nesta convergência de saberes, atuada em um ambiente de experiência prática, o profissional desenvolve e aprimora suas capacidades, transformando-as em competências (BITTENCOURT, 2001; FERNANDES, 2006; RUAS, 2005).

Em uma terceira linha de compreensão, a estratégia empresarial aloca-se como impulsora no desenvolvimento das competências. Nesta perspectiva, estabelece-se uma relação entre o desempenho individual dentro do contexto de uma estratégia corporativa. (SPARROW; BOGNANNO apud BITTENCOURT, 2001, p. 27).

Ao assumir tal cunho estratégico, as competências se relacionam com a noção de *core competence*, desenvolvidos por Hamel e Prahalad, no qual a organização, constrói as competências essenciais que permitem o atendimento especializado aos seus clientes. Estas são compreendidas como conhecimentos e tecnologias que aquela empresa domina e estão relacionadas à estratégia, ao negócio e são relevantes em um contexto de competitividade entre as organizações. (BAISCH, 2009; BITTENCOURT, 2001).

O aprimoramento constante das competências essenciais da empresa implica um processo de aprendizagem organizacional, que permitirá a manutenção da vantagem competitiva da mesma dificultando a imitação por parte da concorrência. Entretanto, para ser considerada essencial em uma organização, a competência deve ser um valor percebido, pelo cliente, como fator de diferenciação entre os concorrentes e deve apresentar capacidade de expansão (ODERICH, 2005).

A este ponto, o profissional é determinante para o aumento da competitividade das organizações. Competência passa a ser compreendida como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, FLEURY, 2001, p.188).

Esta conceituação, estabelece acordo com Dutra (2001) ao reforçar o papel que os indivíduos exercem na concretização das competências organizacionais, e ainda salienta que a agregação de valor do indivíduo é a contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, fato este que a permite manter suas vantagens competitivas. Neste aspecto, as competências individuais desenvolvidas, promovem o aperfeiçoamento do profissional e capacita a organização a enfrentar novos desafios. (FERNANDES, 2006; DUTRA, 2001).

De acordo com os autores consultados, no contexto das competências empresariais, é possível situar as competências de ordem gerencial, descritas a seguir.

## **2. 1 Competências gerenciais**

Competência gerencial pode ser entendida sob uma perspectiva “processual e contextual em que a articulação e interação são aspectos fundamentais para o indivíduo, organização e sociedade” (BITTENCOURT, 2001, p. 30). Para essa autora, competência é um “processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitude de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho” (p. 30). Tendo em vista o aprimoramento pessoal, as competências adicionam valor às atividades da organização e da sociedade.

Do ponto de vista dos cargos gerenciais, esses profissionais, orientados por uma gestão baseada no resultado, precisam, além de mobilizar as pessoas da organização e obter lucro para os acionistas, preocupar-se também em garantir uma sustentabilidade que leve em conta as demandas sociais (CAMPOS, 2005). O processo de construção dessas competências envolve duas perspectivas: enquanto atribuição organizacional (desenvolvimento gerencial) e responsabilidade individual (autodesenvolvimento). (GODOY; D’AMÉLIO, 2012).

Ao ter os objetivos organizacionais sob sua responsabilidade, esses profissionais, devem exercer com eficácia a mediação entre escopo organizacional e o

resultado entregue por sua equipe, com expectativas de atender o cliente de modo satisfatório.

Ao propor o delineamento do perfil daqueles que ocupam cargos de liderança, Quinn et al. (2003) apud Santos e Viagi (2004), apresentam um conjunto de papéis gerenciais e suas respectivas competências, conforme é demonstrado no Quadro 1, a seguir.

<b>Papéis gerenciais</b>	<b>Competências convergentes</b>
Mentor	Compreensão de si e dos outros; Comunicação eficaz; Desenvolvimento de liderados;
Facilitador	Construção de equipes; Decisões participativas; Gestão de conflitos;
Monitor	Gestão da informação por meio do pensamento crítico; Gestão do excesso de informações; Gestão de projetos essenciais;
Coordenador	Gestão de projetos; Planejamento do trabalho; Gerenciamento multifuncional;
Diretor	Desenvolvimento e comunicação da visão de futuro; Estabelecimento de metas e objetivos; Planejamento e organização;
Produtor (realizador)	Trabalho produtivo; Geração de um ambiente de trabalho produtivo; Administração do tempo e do estresse;
Negociador	Construção e manutenção de uma base de poder; Negociação de acordos e compromissos; Apresentação de ideias;
Inovador	Convivência com a mudança (contínua); Pensamento criativo; Gestão da mudança;

**Quadro 1 - Papéis gerenciais e competências convergentes. Fonte: Santos e Viagi (2004)**

Sob a perspectiva do líder, Meneghetti (2009, p. 20) o compreende como “o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula correta para resolver e realizar econômica, política e socialmente”. Em seu sentido relacional, o líder é pontuado como “uma pessoa que co-envolve outros na sua direção: é um *co-envolvedor* de significado e de valores, sabe representar um valor que os outros não têm, mas que buscam; sabe ser e fazer este valor”. (MENEGETTI, 2008, p. 201).

O processo formativo FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística, desenvolvido Meneghetti (2013, p. 25), tem como escopo a “formação de

uma nova inteligência empreendedora individuada, reforçada e focalizada à ação prática do sucesso: atualização da criatividade com verificação de realização”. Essa metodologia, baseada em uma formação do tipo *life long learning*, insere o conceito de atualização contínua das competências e das habilidades como cultura empresarial.

Neste processo deve-se chegar a formalizações de competências que colocam o profissional e/ou organização como detentor de uma *competência competitiva* em seu setor de atuação. Nesta perspectiva, para o autor supracitado, competência indica

que se tem toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento sobre aquilo que se produz, que se faz: é um competente, portanto alguém que pode ensinar aquilo que se está fazendo. É verdadeiramente um profissional especialista, por isso sabe tudo e conhece tudo: ninguém é superior a ele no saber e no fazer aquilo que ele produz ou vende [...] A competência é uma qualidade, é uma capacidade de saber conhecer e fazer (MENEGETTI, 2013, p. 457).

Esse mesmo autor centra seu discurso sob a formação do operador, e dirige-se não apenas a um setor econômico determinado, mas aborda, dentre outros aspectos, o ensino de uma “técnica de personalidade, entendida como o *savoir-faire* que é a inteligência centrada na ação específica de serviço à empresa, e onde a pessoa é fundamental e determinante” (MENEGETTI, 2009, p. 19).

Em suma, o líder se posiciona como um coordenador dos eventos, e dá a resolutiva eficaz frente aos problemas ou situações de mudança, pois sabe, por competência de formação e prática, as variáveis de seu setor de atuação, o mover de sua equipe, bem como, direcionar a produção frente as necessidades do cliente face ao escopo econômico proposto. Para tanto conjuga suas competências frente ao resultado previsto.

## **2. 2 Economia Criativa**

A relação entre Economia e Cultura vem sendo discutida desde a década de 60 a partir da percepção sobre a capacidade da Arte em alterar configurações e contextos sociais e econômicos. Theodor Adorno e Max Horkheimer, expoentes da Escola de Frankfurt – Alemanha, cunharam o termo Industrias Criativas (BENHAMOU, 1997).

Embora a visão empregada pelos autores, estivesse pautada em uma lógica de consumismo e refletisse o contexto histórico pós revoluções industriais vivenciados na Europa, passou-se a observar a arte enquanto artigo econômico, indicando uma lógica específica para este setor (MIGUEZ, 2011).

A partir do projeto *Creative Nation*, o governo Australiano em 1994, buscou requalificar o papel do Estado no desenvolvimento cultural do país, influenciando os estudos e políticas públicas com o foco sobre as indústrias criativas e a economia criativa. Autores como Howkins (2001), Caves (2002) e Florida (2002), introduziram ao conceito de indústria criativa, a dimensão da arte e da cultura como elemento capaz de estimular sua cadeia produtiva e movimentar a economia a partir da produção simbólica (apud MIGUEZ, 2007).

O termo Economia Criativa, derivado dos termos indústrias criativas, passou a considerar a possibilidade deste modelo de agregar valor cultural e social em processos de desenvolvimento socioeconômico a partir do simbólico, da criatividade e apoiados em certos graus de propriedade intelectual. (UNCTAD, 2013; REIS, 2008).

Segundo Reis (2008, p. 24), “a economia criativa compreende setores e processos que têm como insumo a criatividade, em especial a cultura, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor *simbólico e econômico*”. Este cenário, posiciona esta nova economia como medida de desenvolvimento socioeconômico em uma perspectiva de geopolítica cultural, indicando que os insumos criativos brasileiros apresentam-se como potenciais estratégicos para o país (BRASIL, 2011b; VALIATI, 2011).

Em âmbito nacional, tem sido compreendida como um modelo de economia que a partir da produção simbólica, da inclusão, da diversidade e da transversalidade, influencia diretamente os processos de sustentabilidade e sugere novos formatos de produção, distribuição e consumo da Arte e da Cultura. (DEHEIZELIN, 2011; BRASIL, 2011b).

Segundo Cauduro (2005) algumas características do campo cultural, influenciam diretamente no perfil dos profissionais deste setor, são eles:

- gerenciamento de trabalhadores ocasionais ou temporários: implica a necessidade da construção de uma rede de fornecedores competentes e de confiança;
- ambiente de constante inovação onde cada produção cultural, gera um novo produto ou serviço. E também, os custos de produção são incorporados antes do produto chegar ao mercado. Por exemplo, antes do retorno da bilheteria de um espetáculo, os custos de produção já foram agregados;
- mercado complexo e fragmentado: estabelece uma linha delicada entre expressão artística e valor de mercado;
- concorrência entre os setores: por estarem no âmbito do entretenimento, os produtos e serviços concorrem entre diversas áreas (ex. Cinema x teatro; espetáculo de dança x show musical, etc.).

Pesquisas foram empenhadas com o intuito de delinear o perfil do gestor cultural e apresentar as competências necessárias a este profissional. Em um primeiro momento, os autores buscavam discutir e apresentar ferramentas técnicas que possibilitassem ao produtor cultural desempenhar suas atividades satisfatoriamente.

Autores como Malagodi e Cesnik (1999) e Brant (2004), versam sobre a importância do planejamento e apresentaram também o passo-a-passo da formatação de projetos, constituindo também manuais básicos para a viabilização de iniciativas culturais, indicando os conceitos de Marketing Cultural e Políticas Públicas de Cultura.

Em um segundo momento, a preocupação presente nas pesquisas brasileiras, sobretudo em Cunha (2007) e Avelar (2010), foi a de estabelecer uma diferenciação entre produtor e o gestor cultural, cabendo ao primeiro tarefas mais executivas e ao segundo um posicionamento mais estratégico.

A maturação do setor cultural, influenciou diretamente na especificação do papel do gestor cultural, que em sua prática, assume posição de interface, e pode ser compreendido como um profissional estratégico e articulador, responsável por administrar grupos, instituições ou empresas culturais que agregam profissionais de

diversas instâncias como artistas, técnicos, fornecedores e patrocinadores, articulando, deste modo, poder público e privado. (CUNHA, 2007; AVELAR, 2010).

Discorrendo a respeito do conhecimento multidisciplinar deste profissional, Avelar (2010) salienta a importância da apropriação sobre aspectos da administração, marketing, planejamento, bem como habilidade técnica, eficiência na captação e gerenciamento de recursos, capacidade de geração de diferenciais e busca permanente de qualidade.

Em um estudo exploratório, Cauduro (2005) mapeou as competências organizacionais de empreendimentos artísticos e chegou à compilação das principais características dos gestores culturais: ser persistente, capacidade de aprendizagem, ter trânsito político, saber transitar entre o mundo artístico e administrativo, saber inserir-se no mercado. Como é possível observar, a pesquisa apresentou em sua maioria, como competências gerenciais, as habilidades e atitudes deste profissional.

Sob uma configuração de cooperação internacional, e apoiado no entendimento de que o setor cultural assume função simbólica e política, Martinell (2003), aponta como fundamental a construção de competências que habilitem o profissional na transação internacional de bens e serviços culturais. Em sua pesquisa, apresenta competências como: capacidade de relação, cooperação entre as culturas, tolerância com modelos diferentes de trabalho e a necessidade do conhecimento das bases patrimoniais internacionais.

Sob a compreensão de que a cultura é o ponto central de projetos de desenvolvimento humano, Barros (2008) abre a discussão sobre as competências transversais em gestão cultural. Indica a transversalidade como a configuração de conhecimentos e práticas híbridas, colaborativas, renováveis e sustentáveis, a partir da aproximação entre modelos de representação e ação.

Em sua perspectiva, o gestor cultural apresenta três características: a) é um mediador entre a dimensão sensível da cultura e seus desdobramentos; b) é uma espécie de roteador de informações alternativas e possibilidades dinâmicas de construção de cenários prováveis; c) tem a capacidade de articular lógicas em modelos de institucionalização. (BARROS, 2008).

A partir das visões descritas e especificando os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor cultural, os autores consultados o descrevem na tentativa de salientar as competências empregadas nas atividades do empreendedor cultural. Entretanto, apresentam competências gerais ao campo cultural, e não sublinham o modo como essas competências são mobilizadas a partir do conceito de Economia Criativa. Em decorrência disso, neste estudo, a compreensão da dinâmica das competências do gestor cultural são abordadas a partir dos pontos de ação prática deste *business*.

### **3 Metodologia**

A pesquisa é de abordagem qualitativa e buscou aprofundar conceitos relativos à mobilização das competências do gestor cultural no gerenciamento de empreendimentos culturais. Pode-se dizer que esta abordagem é adequada a pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais (BAUER; GASKELL, 2002), sendo este o modo mais adequado para este trabalho.

Deste modo, realizou-se um Estudo de Caso sobre o Festival de Teatro de Curitiba, com o intuito de identificar e validar as competências aplicáveis ao campo da Economia Criativa. Tomou-se como referência as explicações sobre este método de pesquisa a partir de Yin (2005) em que se considera o Festival um fenômeno contemporâneo inserido num contexto da vida real da cidade. O estudo foi elaborado em três etapas.

A primeira etapa consistiu na revisão bibliográfica acerca do conceito de competência, que possibilitou maior entendimento da temática apresentada. Em seguida foram realizadas buscas referenciais sobre competências gerenciais aplicadas no campo da Economia da Cultura, da produção e da gestão cultural.

A coleta de dados, empenhada na segunda fase, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com 9 integrantes do Festival de Teatro de Curitiba. A fim de identificar diferentes pontos interpretativos, a pesquisa não se restringiu a entrevistas com integrantes da organização interna permanente, dos quais foram selecionados 4 profissionais (diretor geral, diretor de produção, coordenadora executiva e captador de patrocínio), mas expandiu-se no contato com 3 fornecedores

(agência de comunicação, iluminação e espaço cultural), 1 prestador de serviço temporário (produtora – coordenadora de área) e 1 expositor (diretor teatral e ator). A caracterização dos sujeitos da pesquisa é apresentada na tabela 1, a seguir.

<b>Sigla</b>	<b>Gênero</b>	<b>Atividade no FTC</b>	<b>Caráter do vínculo</b>
S1	M	Diretor de Produção	Prestador de serviço permanente
S2	F	Coordenação Executiva	Vinculada à empresa proponente
S3	M	Fornecedor de Iluminação	Empresa contratada pelo projeto
S4	M	Captador de patrocínio	Prestador de serviço permanente
S5	F	Coordenação de Área	Prestador de serviço temporário
S6	M	Diretor de uma Companhia de Teatro	Expositor/Artista
S7	F	Responsável comercial de um teatro	Locação (Fornecedor)
S8	F	Responsável pela agência de comunicação	Empresa contratada pelo projeto
S9	M	Criador e Diretor Geral	Vinculado à empresa proponente

**Tabela 1 - Sujeitos da pesquisa**

Com o escopo de obter maior entendimento a respeito do impacto da proposta cultural foram realizadas consultas a materiais como: relatório do Instituto Municipal de Turismo de Curitiba<sup>3</sup>, Clipping de imprensa<sup>4</sup>, matérias veiculadas a respeito do Festival, documentos internos da organização do projeto<sup>5</sup> contendo roteiro de treinamento da equipe, dados históricos e organograma estrutural.

### **3. 1 Festival de Teatro de Curitiba**

A primeira edição do Festival de Teatro de Curitiba, hoje denominado Festival de Curitiba, aconteceu em 1992. A idealização da proposta originou-se da conversa entre dois amigos, na época com 18 e 22 anos, quando identificaram a demanda por programações de entretenimento na cidade.

<sup>3</sup> Pesquisa de perfil, comportamento e opinião – Festival de Teatro de Curitiba 2011 e 2012. Disponibilizado por um dos entrevistados.

<sup>4</sup> Disponibilizado pela agência de comunicação responsável pela campanha de 2013.

<sup>5</sup> Disponibilizado por um dos entrevistados.

No percurso de concretização da proposta encontraram diversos obstáculos, dos quais é possível citar: 1) preconceito por não serem do setor artístico; 2) Falta de conhecimento prático sobre como organizar um festival; 3) Obstáculos políticos e interesses econômicos que impediam as reservas de espaços culturais; 4) A não experiência na captação de recursos. (S9 e S6)

Com a adesão e o patrocínio do Banco Bamerindus (atual HSBC), os jovens puderam seguir com a proposta. Em termos de organização, o diretor de Marketing do Banco foi responsável por orientar os jovens sobre como construir e organizar o evento. Indicou a necessidade de encontrarem pessoas com conhecimento específico no assunto, que os auxiliaria no sucesso da proposta.

O evento foi inaugurado juntamente com o teatro Ópera de Arame, construído antecipadamente para abrigar o Festival de Teatro de Curitiba. Construído em 75 dias inaugurou juntamente com o Festival, em um evento que uniu artistas, políticos e a imprensa nacional e ocorreu por meio do auxílio de curadores com experiência e consultoria prestada por produtores de teatro.

No primeiro ano de festival foram sediados 12 espetáculos, 2 espetáculos de sala e 2 peças de rua em 6 espaços culturais: Sesc da Esquina, Teatro da Reitoria, Teatro Paiol, Canal da Música, Palácio Avenida e Ópera de Arame.

Com o intuito de agregar valor ao Festival, no decorrer de suas edições, novos produtos culturais foram incorporados. Hoje, agregado à Mostra Oficial, ocorrem os seguintes eventos:

- *Fringe*: mostra paralela de artistas e companhias (desde 1998);
- *Risorama*: espetáculos de humor e *stand-up comedy* (desde 2002);
- *Mish Mash*: espetáculos de variedades (desde 2006);
- *Gastronomix*: feira gastronômica (desde 2007);
- *Guritiba*: programação voltada ao público infantil (desde 2010).

O caso estudado, atualmente consolidado como o maior evento de artes cênicas América Latina, figura entre os 5 maiores festivais do gênero no mundo, ficando atrás do Fringe de Edimburgo (Escócia) – o primeiro deles, com 70 anos de

existência e que originou os posteriores; Off de d'Avignon (França); Adelaide (Austrália) e; Brighton (Inglaterra)<sup>6</sup>.

Em sua edição mais recente, 2013, contou com aproximadamente 220 mil espectadores em 12 dias de evento. Foram realizados 442 espetáculos, sendo 32 deles participantes da mostra oficial (selecionados por curadoria). Apresentaram-se aproximadamente 3200 artistas em 76 espaços culturais (centros culturais, teatros, espaços independentes, não foram considerados os espaços de rua). Em suas 22 edições foram apresentados cerca de 3,6 mil espetáculos atingindo público estimado de 1,92 milhão de pessoas.

Sua equipe permanente conta com 1 diretor geral, 1 coordenadora executiva (administrativo-financeiro), 1 captador de recursos, curadoria composta de 3 integrantes, 1 diretor de produção, 1 coordenador de logística. A medida em que as datas de realização do evento se aproximam, são incorporadas a agência de comunicação e demais profissionais de coordenação de produto.

Nos dias do evento conta com a contratação de aproximadamente 150 produtores culturais e cerca de 120 profissionais de apoio: equipe de receptivo, camareiras, motoristas, marceneiros. Em termos de produção envolve aproximadamente 70 caminhões para o transporte de cenários e, hospedagem para 900 artistas e equipe técnica.

Desde sua primeira edição, o Festival, foi produzido por empresas privadas de seus idealizadores. Entretanto a constituição societária sofreu alterações ao longo dos anos. Desde 1992, foi promovido pela Calvin, empresa privada constituída como uma das medidas legais para a realização do evento. Atualmente é um produto cultural realizado pela Parnaxx, empresa privada com fins lucrativos, derivada da aquisição do percentual de participação dos demais sócios, por parte do atual proprietário-diretor.

Sediada em Curitiba desde 2008, seu quadro de funcionários permanentes é composto por 6 pessoas: 1 proprietário-diretor; 1 assistente financeiro; 1 gerente de projetos; 2 produtoras e 1 secretária. Com quadro permanente reduzido, conta com a prestação de serviços terceirizados de profissionais e empresas parceiras para a

---

<sup>6</sup>Informações contidas no material de treinamento do Festival de Teatro de Curitiba 2013.

execução do Festival e demais produtos da empresa: shows musicais e eventos culturais.

#### 4 Resultados e Discussão

Esta seção está organizada em três tópicos interrelacionados. No primeiro, apresentam-se as competências desejáveis ao gestor cultural, compreendendo as dimensões conhecimentos, habilidades metodológicas, habilidades relacionais e atitudes, elaborado a partir da revisão bibliográfica. Esses dados estão discriminados no Quadro 2 e servem de parâmetro para as análises das entrevistas apresentadas no segundo tópico. Competências complementares em empreendimentos criativos constituem o terceiro e último tópico desta seção.

##### 4.1 Quadro resumo de competências do gestor cultural

COMPETÊNCIAS		CAUDURO, 2005	MARTINELLI, 2003	BRANT, 2004	RUBIM, 2005	VILAS BOAS, 2005	CUNHA, 2007	GREGOR, 2008	AVELAR, 2010	REIS, 2003
CONHECIMENTOS	Legislação e Políticas Públicas	x		x					x	x
	Noções claras de marketing cultural;			x		x			x	
	Análise do mercado e comércio internacionais;		x					x		
	Conhecimento sobre legislação e tratados internacionais em gestão cultural;		x					x		
	Compreensão dos processos culturais e tendências no mundo da cultura e da arte		x					x		
	Conhecimento multidisciplinar: política, economia, administração, sociologia, antropologia				x				x	
	Ler e interpretar contextos (Artístico, político e cultural)						x			
	Conhecimento de línguas;		x							
	Conhecimento das redes culturais e artísticas existentes;		x							
	Formação ou conhecimento artístico						x			

HABILIDADES METODOLÓGICAS	Planejar, executar e supervisionar	x		x	x	x				
	Utilizar de modo efetivo os meios de comunicação (mídia, impresso)	x	x		x					
	Prestação de contas adequada ao incentivador e ao mecanismo de fomento	x							x	
	Dominar os processos administrativos, financeiros e burocráticos;								x	
	Saber inserir-se no mercado	x								
	Gerenciamento de projetos; orçamentos; cronogramas				x					
	Adaptar as ferramentas de gestão à cultura					x				
	Estabelecer metas	x				x				
	Formatação de projetos para mecanismos de incentivo;			x						
	Formatação de projetos para captação de recursos;			x						
	Organização de novos métodos de produção e comercialização em contextos internacionais;		x							
HABILIDADES RELACIONAIS	Habilidades de negociação;		x		x				x	
	Trabalho em equipe/grupo/cooperação		x			x		x		
	Cooperação interregional e transfronteira;		x					x		
	Transitar entre o artístico e o administrativo	x							x	
	Ter capacidade para desenvolver uma equipe	x								
	Articulação entre setor público, privado e terceiro setor		x							
	Apresentar propostas a diferentes níveis de realidade social e política		x							
	Capacidade de diferenciar-se de profissionais de setores correlatos como turismo, educação, trabalho social		x							
	Intermediar artistas, patrocinadores, comunidades, espectadores, órgãos financiadores e imprensa;								x	x
	Transitar politicamente;	x								
	Saber articular-se em rede;		x							
	Adequação do discurso à diferentes interlocutores								x	
	Competência de trabalhar em redes sociais e comerciais;		x							
	Saber delegar	x								
ATTITUDES	Busca de oportunidades e iniciativa	x				x			x	
	Saber solucionar problemas/Atitudes de resolução	x							x	
	Capacidade para aprender/buscar informações/Adaptação	x				x				
	Persistência	x				x				
	Proatividade	x								
	Exigência de qualidade e eficiência					x				
	Correr riscos calculados					x				
	Comprometimento/atitudes de resolução								x	
	Perfil empreendedor								x	
	Versatilidade								x	
	Capacidade de liderança								x	

**Quadro 2 – Resumo de competências do gestor cultural. Fonte: Autora**

O trabalho em empreendimentos criativos, exige de seus profissionais, conhecimentos, habilidades e atitudes que os qualificam a executar seus objetivos de modo satisfatório. Um ambiente de constantes modificações e com imprevistos correntes, intrínsecos a natureza de tal atividade, implicam competências dos mais variados gêneros. Competências que abrangem desde a habilidade de mediar as relações interpessoais, incluindo a formação de competências empreendedoras, capacidades de resolução até atitudes proativas são competências que possibilitam o sucesso de tais iniciativas culturais. (AVELAR, 2010; CAUDURO, 2005)

Compreendido como um processo contínuo de formação, as competências - conhecimentos, habilidades e atitudes – são aprimoradas em um ambiente de formação prática, em ações concretas de trabalho. (BITTENCOURT, 2001; FERNANDES, 2006; RUAS, 2005).

A partir deste conceito, o roteiro de entrevistas aplicado aos participantes do caso tiveram o intuito de identificar, em primeiro plano, as competências dos gestores culturais do Festival de Teatro de Curitiba. Para dar concretude à análise destas competências, foi orientado também para a compressão da estrutura organizacional e do modo como são organizados os processos de gestão e produção.

## **4.2 Análise das entrevistas**

Para melhor compreensão dos resultados e dar maior coesão à discussão, o conteúdo das entrevistas foi analisado a partir das quatro categorias correspondentes às dimensões de competências apresentado no Quadro 2: conhecimentos, habilidades metodológicas e relacionais, e atitudes relativas ao trabalho do gestor cultural.

### *Conhecimentos*

O trânsito entre diferentes âmbitos de atuação, exige do gestor cultural, conhecimentos aprofundados em algumas instâncias. Os principais contextos em que este profissional atua são: 1) Cultural; 2) Comercial; 3) Administrativo. Os conceitos e ferramentas que estas disciplinas dispõem oferecem ao gestor cultural maior consistências em seus processos de atuação profissional.

No âmbito cultural, a sustentação para a realização prática dos produtos criativos, no Brasil, tem se apoiado fortemente nas Leis de Incentivo à Cultura. Segundo Brant (2004) tal mecanismo derivou da percepção política sobre o alto interesse estratégico de desenvolvimento social intrínseco nas iniciativas culturais, sendo, então, construído como um mecanismo de interseção entre política pública e capital para o benefício da sociedade.

Segundo o criador do Festival de Teatro de Curitiba e na perspectiva da produção de teatro *“no Brasil, em algumas atividades, a música pode ser uma exceção, o humor pode ser uma exceção, mas o teatro ele não se viabiliza com a venda de ingresso direta, então ele precisa do patrocínio pra ele ser economicamente viável” (S9).*

Nesta perspectiva, a compreensão e o conhecimento aprofundado sobre este mecanismo de incentivo, foi fundamental para a contínua viabilização da proposta. Segundo a coordenadora executiva, o Festival, viabilizado por meio da Lei Rouanet, não tinha ainda um conhecimento efetivo dos critérios de aprovação, resultando em cortes elevados no orçamento, que muitas vezes prejudicou a execução do Festival.

A Lei nº 8313/91, conhecida como Lei Rouanet, é um mecanismo de apoio à realização de projetos culturais e tem como medida conceder benefícios fiscais a Pessoas Físicas ou Pessoas Jurídicas optantes pelo Lucro Real, para a destinação de parte do Imposto de Renda devido à execução de propostas culturais. (BRASIL, 1991d)

Nesta perspectiva, o Governo Federal, por meio do Ministério da Cultura (MINC), apresenta-se como um certificador dos projetos a ele encaminhados e habilita o gestor cultural a buscar recursos junto aos patrocinadores. As exigências solicitadas no momento do encaminhamento das propostas culturais são avaliadas na perspectiva da validade cultural apresentada pelo projeto, a capacidade técnica de execução do proponente, bem como da análise de viabilidade justificada pela relação entre os objetivos do projeto e o orçamento solicitado.

A partir do conhecimento dos critérios de aprovação do MINC, S2 indicou que foi necessário reformular o projeto encaminhado, no sentido de descrever com maior detalhe o formato de execução do Festival, relacionando o orçamento solicitado com

as especificidades técnicas dos espaços culturais nos quais ocorrem as atividades do Festival. Inferiu ainda que tal conhecimento favoreceu o ganho de qualidade.

Eu reformulei todo o orçamento do festival nos últimos 2 anos e agora agente tem cada vez menos problema [...] antes era uma fórmula pronta e que não fazia mais sentido [...] Cortavam o orçamento em 10, 15%. Então com dicas, com pesquisa, eu comecei a pesquisar bastante, agente conseguiu fazer um orçamento muito mais forte. O ano passado cortaram menos de 2% do orçamento. Porque houve uma evolução. (S2)

A busca por conhecimento aprofundado em estudos e consultas diretamente com a equipe do Ministério da Cultura, relativo às políticas públicas, bem como os critérios de aprovação e análise junto a este mecanismo de incentivo, foram fundamentais para o avanço qualitativo na produção do Festival, promovendo menos corte no orçamento e qualificando a execução da proposta.

Neste sentido, os conhecimentos básicos do gestor cultural versam sobre a importância da compreensão das políticas públicas de cultural e da legislação específica aos mecanismos de financiamento, conforme assinala Brant (2004).

Entretanto, este mecanismo de incentivo à cultura apenas habilita a proposta cultural a conquistar o recurso financeiro que é disponibilizado pelos patrocinadores, implicando a indispensável competência metodológica para ganhos de inserção no mercado cultural. Este posicionamento foi discutido por Vilas Boas (2005, p. 101), quando ainda a gestão cultural não tinha o status de profissão. Para a autora, “ao tornar-se uma atividade produtiva, a cultura passa a ser regulada pelas leis de mercado”, indicava ainda que era necessário construir caminhos de diálogo entre o produto original e os patrocinadores, a mídia e a sociedade.

Sob este ponto de observação, apresenta-se o segundo ambiente de atuação do gestor cultural, o ambiente comercial. Segundo Reis (2003, p. 3), na perspectiva comercial, o profissional exerce o papel de “um grande e polivalente tradutor” capaz de compreender a política pública cultural gerada pelo Estado, entender o contexto de uma empresa e suas demandas de comunicação, e desenvolver um projeto cultural, interligando tais realidades.

A inserção deste profissional de modo eficaz, segundo o captador de recursos do Festival, está pautado pelo entendimento e conhecimentos comerciais que

implicam a técnica de venda e a compreensão dos conceitos de Marketing Cultural, para ele, a partir destes conceitos, *o produto cultural é um meio de relação entre incentivador e consumidor. (S4)*

Para S4, esta mediação para efetivar-se exige técnica, conhecimentos sobre gestão empresarial, sobre os modos de estruturação das organizações e a compreensão do contexto econômico e de investimento das empresas, primeiro para que a proposta cultural tenha adesão. Em segundo, são conhecimentos essenciais à gestão do próprio empreendimento criativo, pois segundo ele, tais conhecimentos orientam o gestor cultural a não sair do foco, acarretando prejuízos financeiros na execução da proposta.

A colocação exposta pelo entrevistado é afirmada por Vilas Boas (2005) quando indica que é necessário, na gestão cultural, uma atuação crítica, reflexiva e especializada no sentido da utilização do planejamento, controle e avaliação das ações, evitando-se o desvios dos objetivos e desperdício na utilização dos recursos. Segundo a autora, os conhecimentos administrativos, são essenciais para a organização do trabalho produtivo, e devem ser utilizados de modo a orientar as ações sem haver perda de criatividade, intrínseca à atividade.

#### *Habilidades metodológicas e relacionais*

Ao assumir o perfil de integrador e tradutor entre diferentes linguagens e universos de atuação, o gestor cultural exerce habilidades que o permite intermediar os diferentes contextos de modo agregador, e com vistas à formação das competências da equipe e qualificação da proposta frente aos fornecedores, aos consumidores e as empresas parceiras.

As habilidades podem ser divididas em competências metodológicas, que se referem à utilização de estratégias, processos e métodos, e em competências relacionais, referentes às competências interpessoais. Estas habilidades constituem o Saber-Fazer e o Saber-Estar dos profissionais (MELIM, 2010).

Enquanto competências metodológicas, os profissionais do Festival, denotaram grande relevância para o desenvolvimento de estratégias na gestão, na

captação de recursos e no modo de formação da equipe, como pontos fundamentais para os resultados positivos conquistados pela proposta cultural.

Tais estratégias, segundo os entrevistados, implicaram diretamente na construção da principal competência no setor cultural, a capacidade de antecipar e solucionar problemas, como pode se observar nos depoimentos de S3, S1 e S5, respectivamente: *“a equipe tem que ter esse feeling de correr na frente, de prever. Eu acho que eles estão vendo que você não pode deixar explodir. Se você deixar explodir, fatalmente você vai ter problema”* e *“agente tem que ser muito atento a antecipar problemas”* ou ainda *“O que você aprende no Fringe é aprender a solucionar os problemas rapidamente”*.

Entretanto, esta habilidade é resultado de um processo que agrega conhecimento teórico ao saber-fazer específico da profissão, e é conquistado na prática. Neste sentido, o diretor de produção menciona a importância da experiência prévia na conquista desta competência: *“com a experiência que agente vem tendo, de tudo que agente está fazendo agente consegue antecipar os problemas”*. (S1)

Neste enfoque pode-se inferir que a capacidade resolutiva do profissional é proporcional à quantidade de aprendizado prático que o mesmo desenvolveu em experiências anteriores. Essa formação resulta na maturação de seu comportamento frente às situações que necessita enfrentar. Entretanto a capacidade de solucionar os problemas, indicada pelos entrevistados é consequência da habilidade do gestor em *saber formar e desenvolver sua equipe*. (CAUDURO, 2005).

No festival, o processo de formação é realizado de modo gradativo e sempre apoiado no desenvolvimento prático em diversas funções do projeto. Segundo a coordenadora de área/produtora, o fato de ter passado por cargos operacionais garantiu maior funcionalidade na implementação de novos processos e metodologias de gestão. Segundo ela, *“como eu já tinha trabalhado em diversas funções [assistente de produção, produção de espetáculos de rua] eu entendia como funcionava a bilheteria, o produtor, o assistente, a logística, o pessoal da rua, o maquinista, o técnico, enfim, como que funciona o dia a dia, então podia dar as indicações efetivas na organização”*. (S5)

Na perspectiva da atual coordenadora executiva, ter passado por diversas funções, foi importante para a compreensão da necessidade da implementação de procedimentos e processos gerenciais que pudessem garantir maior credibilidade ao

festival. Em sua fala, declara: *“Como eu estava na bilheteria eu era a ponta de contato com o público do festival, então todos os clientes, todo mundo que era público, se tinha algum problema acabava em mim”*. (S2)

A partir deste conhecimento operacional, S2 observou que era necessário *“realizar planejamentos mais consistentes, implementar processos, implementar fluxogramas de trabalho e métodos para organizar a gestão interna”*. Estes procedimentos reafirmam o exposto por Vilas Boas (2005) e Avelar (2010) quando mencionam que a utilização dos processos administrativos e suas ferramentas, possibilitam a organização qualitativa do trabalho do gestor cultural.

Esta afirmação, também foi ressaltada pelo captador de recursos, quando indica que é preciso ter metodologia de venda para os projetos, para que a mesma seja efetiva e traga ganhos para o projeto. Menciona que *“o desenvolvimento de um método auxilia na conquista dos resultados, sem excluir, a capacidade de adaptação e interpretação de contextos que o captador deve desenvolver. Não tem script, é uma conversa”*. (S4)

Entretanto, o planejamento deve estar atrelado à capacidade de executar com eficácia aquilo que foi definido prioritariamente. Segundo o diretor de produção, esta capacidade alia-se a habilidade de liderança. Para ele, *“o produtor deve ter a competência de liderar o grupo durante a execução do que foi planejado, é o responsável por coordenar a entrega das ações dentro do prazo, para não prejudicar o andamento do evento”*(S1). Neste sentido o processo de gestão cultural implica à capacidade de planejar, executar e supervisionar, e enquanto competência, tornam-se essenciais no alcance do escopo. (CAUDURO, 2005; BRANT, 2004; RUBIM, 2005, VILAS BOAS, 2005).

No âmbito das competências interpessoais, foram salientadas a habilidade em lidar com pessoas, trabalhar em grupo, ter capacidade de negociação e de integração dos diversos profissionais envolvidos bem como a construção de uma relação sólida com os fornecedores, pautada pela comunicação eficaz e pela habilidade em negociar os interesses.

A importância dada à comunicação no âmbito da produção cultural se justifica pela grande variedade de relações estabelecidas nestes processos, bem como dos diferentes perfis de interlocutores envolvidos, com os quais as informações se dão de modo diverso. Neste contexto, Avelar (2010) ilustra que

a relação com o artista se pauta por doses de subjetividade e informalidade. A interface com as empresas exige por outro lado, posturas de grande objetividade, enquanto que com o setor público requer um grau elevado de formalidade. O grande desafio da profissão está exatamente no desenvolvimento da capacidade de alternar, de forma ágil e precisa, linguagens tão diversas. (p. 58)

Este processo de mediação interpessoal é uma das habilidades fundamentais que o gestor cultural deve gerenciar, e que necessita de sensibilidade para compreender o melhor modo de comunicação com cada um de seus interlocutores a fim de ordená-los à obtenção do seu escopo de produção.

### *Atitudes do gestor cultural*

O reconhecimento das competências conforme apresentado por Melim (2010) apoiado em Sarnachiaro (2007) para serem evidenciadas devem estar contidas em um cenário de cinco dimensões. Dentre as dimensões mencionadas, as atitudes estão diretamente relacionadas com o Saber-Ser e se referem às competências pessoais, incluindo os valores e a motivação do profissional.

Neste sentido, as principais atitudes citadas pelos entrevistados foram: *ser persistente e determinado (S4 e S9), ser dedicado (S5 e S2), ser paciente (S3) e ter capacidade de lidar com os erros (S3, S4 e S9)*. Quando indagados sobre as habilidades do líder da proposta [diretor] indicaram a *persistência*, a *determinação*, a *coragem* e a *postura empreendedora* (S4, S5, S8, S9) como fatores que perpetuam o festival por 22 anos ininterruptos.

Segundo o captador de recursos, *“o festival existe, muito, pela teimosia do diretor, teimosia não, pela resiliência, é um cara que vai [...] os projetos que hoje se mantém de pé, qualquer tipo de projeto, eles dependem muito dessa determinação do empreendedor”*. (S4)

A persistência e dedicação, que envolvem a viabilização de projetos que trabalham com a produção do simbólico indicam a capacidade de realização que o gestor cultural deve assumir: uma postura de persistir na concretização de um produto da criatividade. Foram ainda relacionadas ao perfil do diretor como um dos principais

motivos que favorecem a continuidade e perenizam a proposta do Festival de Curitiba, em seus 22 anos de execução.

### 4.3 Competências complementares em empreendimentos criativos

As competências mapeadas neste estudo versavam diretamente sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor cultural. Essas competências foram confirmadas por autores de diferentes trabalhos consultados. Entretanto, no decorrer da presente pesquisa, foi possível individuar algumas competências que até então não haviam sido devidamente documentadas, como, a capacidade de reinvestimento constante e a construção de modelos de distribuição.

Esta constatação, mostra que os conceitos relativos às competências do gestor cultural encontram-se em caminho de consolidação. Para introduzir a discussão que se segue, faz-se necessário contextualizar o ambiente produtivo pautado nos conceitos da Economia Criativa.

Em sua prática, o gestor cultural, enquanto produtor de artigos intangíveis, insere-se no ciclo que envolve transformar um potencial criativo (ideia, criatividade, criação) em produto. Este ciclo pode ser representado pelo seguinte esquema:

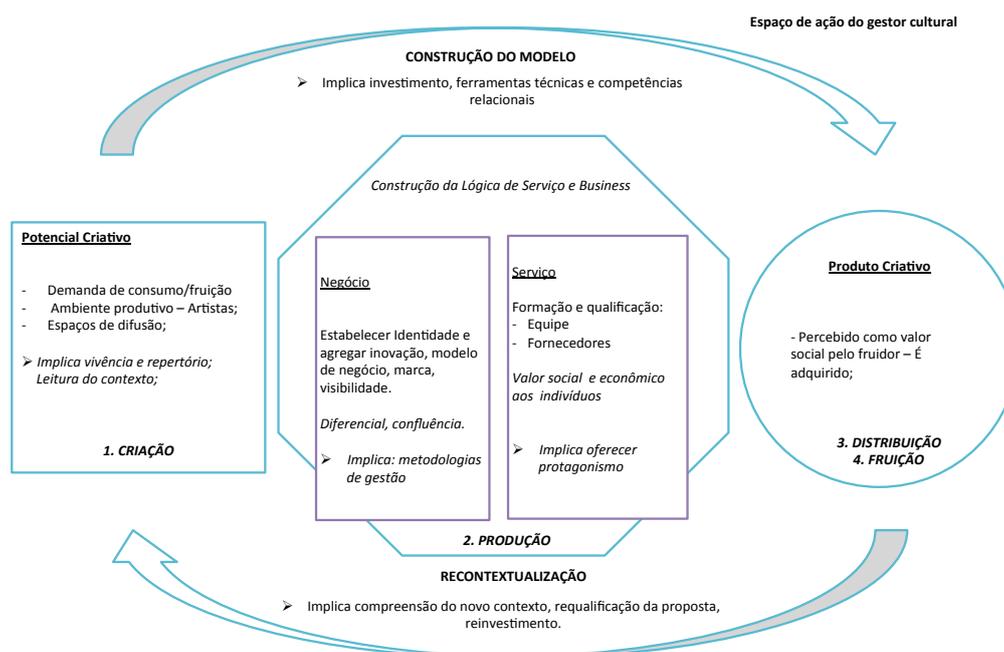


Figura 1 – Ciclo de produção. Fonte: Autora

Na **etapa 1 – Criação**, há a identificação da demanda pela inserção do produto cultural, e está relacionada à demanda exposta ou não exposta pelos espectadores, pode ser resultado de um ambiente produtivo, no qual os artistas demandam a produção como resultado de sua composição artística ou ainda pela presença de espaços de difusão ou possibilidade de construção do mesmo.

No **momento 2 – Produção**, acontece a configuração do modelo do produto cultural, no qual é definida a identidade, o modelo de negócio, bem como são inseridos os recursos humanos para operar o modelo desenhado.

Na **fase 3 – Distribuição**, o produto, por meio dos canais de distribuição (já especificados na fase 2 – Produção) é adquirido pelo público (**fase 4 – Fruição**).

Nesta perspectiva o gestor cultural é centrado como um viabilizador de propostas criativas e é responsável por transformar a criatividade em produto adquirível. Uma iniciativa ou produção cultural, pode ser relevante culturalmente, por seu conteúdo intrínseco de criatividade e valor subjetivo do artista, mas se não for compreendido também como valor econômico, não encontra seu espaço de viabilidade.

Este processo implica revestir o insumo criativo de valor cultural e econômico. O valor econômico permeia a construção de uma marca em que aqueles que são partícipes o compreendem como valor. Este processo de “embalagem” transforma o intangível e simbólico em produto percebido como produto adquirível socialmente por quem consome, valor de trabalho para a equipe, espaço de trabalho para os artistas e geração de negócios para fornecedores e patrocinadores. Este processo é gradativo e realizado com tempo, empenho, investimento e aperfeiçoamento contínuo.

Neste ciclo, o ponto que mantém a continuidade e a qualificação crescente do empreendimento criativo encontra-se na parte inferior do gráfico – recontextualização - que mobiliza no líder ou gestor cultural, a capacidade de **reinvestimento constante** do seu *business*. Esta competência pode ser relacionada ao primeiro dos resultados salientados como motivadores desta pesquisa: a continuidade do evento em 22 anos ininterruptos. Portanto, a capacidade de reinvestimento em um novo contexto de atuação e saber dar comunicabilidade ao público, fornece um novo ponto de contato com os patrocinadores e oferece novidade de ação ao corpo operativo.

Segundo o diretor do Festival, esta competência não é resultado de um planejamento sistematizado, mas da capacidade em construir produtos condizentes com a demanda existente dos interlocutores envolvidos.

*Acredito que o pouco que eu planejo sistematizado, mas o muito que eu planejo informalmente vem dessa modelagem constante, que modelar é fundamental e sempre entendendo que o que agente tenta fazer é entender o contexto, o momento e tentar se adequar a isso. (S9)*

Esta competência está atrelada à capacidade de tornar o potencial criativo um conjunto de valores de um grupo. Esta inferência está pautada pela compreensão das particularidades do caso estudado quando o diretor estabelece a identidade e o diferencial do Festival. O ineditismo, conquistado pela proposta, derivou da percepção sobre a necessidade de dar visibilidade para o cenário do teatro brasileiro, e posteriormente internacional (nos últimos anos agregando peças do Canadá, Coreia, França) que oferta à Curitiba, espetáculos estreados, convergindo público especializado, críticos e curadores de outros festivais.

Neste âmbito de inovação e ineditismo, trabalhar claramente em um dos gargalos mais importantes no ciclo da produção cultural – distribuição/difusão - oferece espaço de protagonismo para os artistas, fornecedores e o público que acompanha uma variedade de espetáculos que em seguida obterão projeção nacional.

Aqui são importantes também, além de competências metodológicas, as competências de relação, saber construir o valor agregado, injetar inovação, possibilitar convergência de influenciadores e como característica identificada neste caso, favorecer o protagonismo à cidade, à equipe, aos fornecedores e demais envolvidos.

Na perspectiva do público, este modelo de difusão contribui para a continuidade da proposta por responder à expectativa dos espectadores. Segundo S2: *“o festival é abraçado pela cidade, então de alguma forma por ele ser tão grande, tão da cidade, as pessoas acham que quem faz o festival é a fundação [Fundação Cultural de Curitiba], não é uma empresa privada”*.

Já na perspectiva dos artistas e companhias de teatro, S6 diz que *“participar do festival hoje é quase que uma obrigação, se não agente tem um problema de*

*público no pré-festival, no pós festival e se não participa agente deixa de ter bilheteria durante o festival”.*

Na visão do diretor geral, um dos elos fundamentais deste modelo é a efetivação da parceria com o patrocinador. Para ele a construção desta relação é fundamental para a solidificação do empreendimento, pois *“pra ser economicamente viável e se precisa de patrocínio, o festival, tem que dar um retorno pra quem patrocinou, isso tem que ser um negócio”.* (S1)

Neste contexto o gestor cultural desenvolve uma importante competência: **saber construir modelos de difusão** no qual o projeto cumpre a função de convergência de seus interlocutores: público, equipe, artistas e investidores. Como resultado, encontra seu potencial econômico por meio da construção do valor no mercado de consumo de experiências.

Neste âmbito, ao compreender as expectativas de cada um dos envolvidos, o gestor cultural obtém projeção social e econômica de seu empreendimento, ao possibilitar, na configuração de um modelo de difusão, que todos estes interlocutores sejam partícipes e obtenham retorno social e/ou econômico: 1) o artista encontra o espaço para mostrar sua produção; 2) o público tem acesso aos bens culturais; 3) a equipe e fornecedores se desenvolvem e qualificam a prestação de seus serviços; 4) o investidor recebe retorno de investimento agregando valor à marca ou gerando negócios.

## **5 Considerações finais**

Ao centrar a discussão sobre as competências do gestor cultural, este estudo, possibilitou uma discussão sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes deste profissional na perspectiva de atuação na lógica da Economia Criativa.

Inserido em um contexto de múltiplas facetas, que envolve desde o contato com o artista até empresários, o gestor cultural é aquele responsável por intermediar as relações, com o escopo de viabilizar uma ação que utiliza os processos criativos como insumo para a geração de bens culturais.

Inserido nesta complexidade de relações, apenas os conhecimentos técnicos não bastam para uma atuação eficaz, o diferencial encontra-se em ações específicas, no qual este profissional conjuga saberes, habilidades e atitudes face a um escopo previsto. Foi possível observar que a capacidade de compreensão do potencial criativo enquanto possibilidade de ganhos de desenvolvimento econômico, social e valores de projeção, inicia da compreensão de que é necessário revestir o potencial criativo em valores sociais consumíveis por meio de uma ação constante de inovação criativa, percepção do contexto e construção de modelos de difusão.

A pesquisa considerou os valores intrínsecos da arte e da cultura ao compreendê-los como manifestações singulares, mas sobretudo como *business* capaz de produzir valor de desenvolvimento social, artístico, cultural, sensível, intelectual e econômico. Entretanto, pode-se constatar que estes valores são possíveis a partir da compreensão do viés econômico da Cultura, capaz de engajar seus interlocutores e promover novas configurações, novos contextos e abrir-se para novos potenciais criativos.

Além das competências mapeadas por pesquisadores consultados, o estudo acrescenta novas inferências sobre o trabalho do gestor cultural: o reinvestimento constante e a construção de modelos de difusão. Essas duas competências, no caso estudado, foram mapeadas como essenciais para a continuidade dos projetos culturais, que geralmente não alcançam sustentabilidade econômica e de produção.

Entretanto, por ser um estudo recente, é de grande importância o seu aprofundamento e validação em novas pesquisas e estudos relativos ao setor cultural. Portanto, sugere-se sua aplicação em diferentes projetos culturais e a sua ampliação para empreendimentos das mais variadas expressões artístico-culturais existentes, a fim de encontrarmos as convergências e especificidades de cada uma das linhas de atuação no campo criativo.

Acredita-se que por meio desta dialética científica, será possível avançar na construção de modelos e modos de atuação orientados aos profissionais da cultura que garantam: a concretização do campo cultural em sua perspectiva de transformação socioeconômica; ganhos de qualidade na execução e gestão de projetos culturais e; sustentabilidade econômica aos empreendimentos do campo da cultura.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena**: notas sobre produção e gestão cultural. 2. ed. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2010.

BAISCH, Lindiane da Veiga. **Gestão estratégica e competências gerenciais na estrutura organizacional do departamento de Marketing** :um estudo de caso em uma indústria de bebidas.2009, ...p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

BARROS, J. M. Palestra por José Márcio Barros. In: **Anais do 1o Seminário Internacional de Gestão Cultural**. Marcela de Queiroz et all, (Org.); Belo Horizonte: DUO Informação e Cultura, 2008. 150p.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som** : um manual prático. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BENHAMOU, Françoise. **La economía de la culture**. Montevideo: Trilce, 1997.

BITTENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de empresas** [online]. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar.. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em 8 maio 2013.

BRANT, Leonardo. **Mercado cultural: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos**. 4. ed. São Paulo: Escrituras, 2004.

BRASIL. Decreto 7.743, de 1 jun. de 2012. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Cultura. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1 jun. 2012. Disponível em:

<<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=01/06/2012&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=296>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

BRASILb. Secretaria da Economia Criativa. **Plano da Secretaria da Economia Criativa – política, diretrizes e ações 2011 a 2014**. 2011. Disponível em: <[http://www.cultura.gov.br/documents/10901/40421/livro\\_web2edicao.pdf/7aeb4477-e2ae-412a-8689-931cc7a57280](http://www.cultura.gov.br/documents/10901/40421/livro_web2edicao.pdf/7aeb4477-e2ae-412a-8689-931cc7a57280)>. Acesso em: 05 maio 2013.

BRASILc. Ministério da Cultura. **Lei Rouanet em 2012**. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2013/02/Relatório.pdf>>. 28 fev. 2013. Acesso em: 20 abr. 2013.

BRASILd. Lei nº 8313/91, de 23 de Dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986, institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 dez. 1991. Seção 1, p. 30261.

CAMPOS, Marly Sorel. Desenvolvimento de líderes em centros de formação. Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios%20de%20Pesquisa/Relatórios%20de%20Pesquisa%202005/0504.pdf>>. Acesso em: 02 abril 2013

CAUDURO, Flávia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas a gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. In: RUAS, Roberto de Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAVES, Richard E. **Creative industries: contracts between art and commerce**. 2. ed. Harvard University Press, 2002.

CHILE, Gobierno de. **Guía para la Gestión de Proyetos Culturales**. Valparaiso, 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/29187382/Guia-Gestion-Proyectos-Culturales>>. Acesso em: 9 abr. 2013.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: Construindo uma identidade profissional**. III ENECULT Encontro de estudos multidisciplinares em Cultura. 2007. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2007/MariaHelenaCunha.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2013.

DEHEINZELIN, Lala. **Economia criativa: saindo do século XIX e entrando no século XXI**. 19 jan. 2011. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/economia-criativa-saindo-do-seculo-xix-e-entrando-no-seculo-xxi>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

DEHEIZELIN, Lala. Economia criativa, sustentabilidade e desenvolvimento local. In: DEHEIZELIN, Lala; REIS, Ana Carla Fonseca (Orgs.). **Cadernos de Economia Criativa: Economia Criativa e Desenvolvimento Local**. SEBRAE, 2008. p. 23 – p. 36.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Joel Souza Dutra (Org.). 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, Otávio Gonzatti. **Avaliação das competências gerenciais em relação às competências organizacionais, na perspectiva do alinhamento estratégico**. 2006. 94p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

FESTIVAL de Teatro de Curitiba. Disponível em: <<http://festivaldecuritiba.com.br/2013/guritiba>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLORIDA, Richard L. **A ascensão da classe criativa**. Tradução Ana Luiza Lopes . Porto Alegre: L&PM, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações**. *Organ. Soc.* [online]. 2012, vol.19, n.63, pp. 621-639. <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000400004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302012000400004&script=sci_arttext)> Acesso em 20 abril 2013.

GREGOR, José Antonio Mac; **Mercado de trabalho em mutação: gestão cultural e formação profissional (mesa redonda)**. In: Anais do 1o Seminário Internacional de

Gestão Cultural. Marcela de Queiroz, (Org.); CUNHA, Maria Helena, (Org.) Belo Horizonte: DUO Informação e Cultura, 2008. 150p.

HOWKINS, John. **Economia criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas.** Tradução Ariovaldo Griesi São Paulo: M. Books do Brasil , 2013.

MAGALHÃES, Sérgio, et al. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fabio de Sá. **Projetos Culturais: Elaboração, Administração, Aspectos Legais, Busca de Patrocínio.** 3. ed. São Paulo: Escrituras Editora, 1999.

MARCO, Kátia. **Gestão de Espaços Culturais: Uma Abordagem Contemporânea.** Disponível em: <<http://www.gestaocultural.org.br/pdf/Katia-Marco-gestao.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2013.

MARTINELL, Afons. **Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la internacionalización.** Pensar Iberoamérica Revista de Cultura. N. 02. 2002 - 2003. <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm> Acesso em: 01 de jul. 2013.

MELIM, Hélder Tarcísio do Rosário Coelho. Competências Transversais. In: Itinerários – Revista de Educação do Instituto Superior. Série 2. nº 8. Odivelas, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder.** 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Aprendiz Líder.** Tradução e organização FOIL. São Paulo: FOIL, 2009.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial.** Tradução e organização FOIL. São Paulo: FOIL, 2013.

MIGUEZ, Paulo. A economia da cultura como campo de estudos e a novidade da economia criativa. Plano da Secretaria da Economia Criativa. In: **Ministério da**

**Cultura. Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes, ações.** Brasília, Ministério da Cultura, 2011. p. 95 – p. 99.

MIGUEZ, Paulo. **Repertório de fontes sobre economia criativa.** Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura – CULT/UFBA, Salvador, 2007. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio\\_economia\\_criativa.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio_economia_criativa.pdf)>. Acesso em: 20 abril 2012.

MINC, Ministério da Cultura. **Economia da Cultura: um setor estratégico para o país.** 1 de abril de 2008. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/wp-content/uploads/2008/04/texto-sobre-o-prodec-paula-porta.pdf>. Acesso em: 07 set. 2012.

ODERICH, Celícia. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: **Os novos horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências.** Roberto de Lima Ruas, Claudia Simone Antonello, Luiz Henrique Boff (org). Porto Alegre: Bookman, 2005.

REIS, Ana Carla Fonseca; MARCO, Kátia de (org). **Economia da cultura: idéias e vivências.** Rio de Janeiro: Publit, 2009.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimentos.** REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). São Paulo: Itaú Cultural: Garimpo de Soluções, 2008.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e Financiamento da Cultura.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: \_\_\_\_\_; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

RUBIM, Linda. Produção Cultural. In: **Organização e Produção da Cultura.** Linda Rubim (org). Salvador: FACOM/CUL, 2005.

SANTOS, Isabel Cristina dos; VIAGI, Arcione Ferreira. Competências Gerenciais em Ambiente de Rápidas Mudanças. In: **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1. 2004

SARCOVAS, Yacoff. Entrevista concedida ao projeto Produção Cultural no Brasil, no dia 13 de maio de 2010 no estúdio Cine & Vídeo, em São Paulo. Disponível em: <<http://www.producaocultural.org.br/2010/08/06/yacoff-sarkovas-2/>>. Acesso em 14 de abril 2013

UNCTAD. **Creative Economy Report 2010**: Creative Economy - a Feasible Development Option. Disponível em: <[http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf)>. Acesso em 14 de abr. 2013.

UNCTAD. **Trade in creative products reached new peak in 2011, UNCTAD figures show**. 15 maio 2013. Disponível em: [http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=498&Sitemap\\_x0020\\_Taxonomy=UNCTAD%20Home;%231385;%23International%2520Trade%2520and%2520Commodities;%231547;%23Creative%2520Economy%2520Programme;%231851;%23Services,%2520development%2520and%2520trade;%231856;%23UNCTAD%2520GSF%252](http://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=498&Sitemap_x0020_Taxonomy=UNCTAD%20Home;%231385;%23International%2520Trade%2520and%2520Commodities;%231547;%23Creative%2520Economy%2520Programme;%231851;%23Services,%2520development%2520and%2520trade;%231856;%23UNCTAD%2520GSF%252). Acesso em: 14 jul 2013.

VALIATI, Leandro. Economia da Cultura por Leandro Valiati. **Cultura e Mercado**. 15 maio 2011. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/entrevistas/economia-da-cultura-por-leandro-valiati/>>. Acesso em: 18 ago 2013. Entrevista.

VILAS BOAS, Rosa. Gestão Cultural. In: RUBIM, Linda (Org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: FACOM/CUL, 2005.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.