

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
CENTRO DE ESTUDOS LATINO AMERICANOS SOBRE CULTURA E
COMUNICAÇÃO

Ponderações sobre as funções do gestor de projetos culturais e suas
singularidades gerenciais

Mariana Santos de Carvalho

Novembro, 2015

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais sob orientação do(a) Prof. Dr. Danilo Oliveira.

PONDERAÇÕES SOBRE AS FUNÇÕES DO GESTOR DE PROJETOS CULTURAIS E SUAS SINGULARIDADES GERENCIAIS¹

Mariana Santos de Carvalho²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apontar delimitações do papel prático do gestor de projetos culturais, fomentando as discussões de seu papel como administrador numa área tão complexa quanto à cultura (em uma dimensão antropológica) que exige além da questão gerencial técnica, uma sensibilidade apurada. Este artigo é uma pesquisa bibliográfica – descritiva.

Palavras-chave: Gestor de Projetos Culturais; papel; prática; funções; singularidades.

ABSTRACT

This study will aim boundaries of the practical role of cultural projects manager, fostering discussion of its role as an administrator in an area as complex as the culture (in an anthropological dimension) that requires management beyond the technical issue, a refined sensibility. This article is a bibliographic research – descriptive.

Keywords: Manager of Cultural Projects ; paper; practice ; functions ; singularities.

RESUMEN

Este estudio tendrá como objetivo límites de la función práctica del gestor de proyectos culturales , fomentando la discusión de su papel como administrador en un área tan compleja como la cultura (en una dimensión antropológica) que requiere una gestión más allá de la cuestión técnica, una sensibilidad refinada. Este artículo es una investigación bibliográfica - descriptivo.

Palabras clave: Gerente de Proyectos Culturales ; papel; la práctica; funciones ; singularidades.

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado como condição para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos Culturais.

² Graduada em Graduação em Processos Gerenciais (Termomecanica).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS.....	5
2.1 Amadurecimento do setor	7
2.2 Nomenclaturas e vieses.....	9
3. CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL: SINGULARIDADES	12
3.1 Habilidades do gestor de projetos culturais	14
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
5. REFERÊNCIAS.....	24

1. INTRODUÇÃO

Nesses novos tempos, o improviso e o amadorismo, que sempre imperaram no universo cultural brasileiro, tem se tornado cada vez menos presente. As práticas baseadas unicamente na experimentação já não se sustentam, em um mercado cada vez mais severo e exigente quanto aos padrões de qualidade. É patente a necessidade de instrumentalização dos profissionais da área para o desempenho de novas funções, diante dos múltiplos desafios que se impõem nesse novo contexto.

Partindo-se do princípio que a gestão de projetos culturais é uma área ainda pouco explorada no país, marcada pelo amadorismo, mas ao mesmo tempo, sendo cada vez mais necessária tanto na esfera empresarial quanto governamental, faz-se necessário um maior aprofundamento sobre o tema.

A tendência à especialização do mercado tem sido cada vez maior, cursos e graduações surgem, mas ainda é notório a falta de um perfil comum ao profissional. O fato é que ainda não há um consenso sobre a formação nessa área, são distintas as concepções do gestor de projetos culturais, de acordo com a área em que se atua, e por vezes ainda confundível com outras profissões como produtor de espetáculos, captador de recursos ou até mesmo administrador de empresas. Apesar de algumas similaridades com os profissionais citados, o trabalho se propõe justamente a encontrar a singularidade na aceção do gestor de projetos culturais, em seus distintos locais de atuação.

O que nos espera do outro lado da linha do horizonte? Para saber, é preciso atravessar, empreender a travessia. Há duas maneiras básicas de se fazer isso. Uma delas é deixando-se levar pelas correntes marítimas. Elas sempre vão dar em algum lugar. Se você tiver sorte, será um lugar que vale a pena, porém se a sorte não estiver do seu lado, as coisas podem realmente ficar complicadas para você. O outro jeito de empreender a travessia é navegando, ou seja, não se deixando conduzir passivamente pelas águas. Navegar é ter mapa, roteiro, bússola, vela, bandeira e timão. Navegar é saber de onde se está vindo e para onde se está indo (COSTA apud Rubim, 2005, p.115).

O trecho acima é do livro “Encontros e Travessias” de Antonio Carlos Gomes da Costa, citado por Rubim (2005). Através dele pode-se ter um ínfimo delineamento das ponderações práticas a serem trabalhadas. As questões da condução e a complexidade das funções do gestor de projetos culturais, da necessidade de uma profissão cada vez

mais plural e versátil na prática de seu dia-a-dia, e que tenha consciência de seu papel de contribuidor e orientador de uma área tão ampla que é a cultura, que por vezes ainda é vista de forma limitada, apenas como arte e entretenimento. E esse é outro ponto apontado na pesquisa, acreditando-se que os gestores de projetos culturais são figuras centrais para que esse quadro se modifique. Baseados em diretrizes governamentais e particulares, eles têm as “armas” para modificar esse quadro de empobrecimento.

Será exposto uma contextualização histórica e então se iniciará a problemática - reflexiva sobre: quais são os papéis e funções do gestor no dia-a-dia, diante das mais diversas áreas de atuação, sabendo de seus recursos finitos e escassos? E quais seriam suas atividades práticas desse cotidiano que o diferenciam de um administrador de empresas ou de outras áreas?

O método utilizado de pesquisa é bibliográfica – descritiva. Segundo Bervian, Cervo, e da Silva (2007, p.61), a pesquisa descritiva é quando se conserva, avalia e faz a conexão de fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. E para trabalhar esses fatos será feita a revisão da bibliografia existente, utilizando-se de documentações, com levantamento de conteúdos em livros, dissertações, teses, artigos acadêmicos e sites especializados; formular hipóteses e variáveis, observar, interpretar as informações e fomentar as considerações finais. Diante disso, se estabelece nesse artigo uma pesquisa tanto bibliográfica, como descritiva, para rever a bibliografia existente, que ainda é pouco acessível no Brasil, e refletir sobre o que se é analisado, transformando numa descrição.

Nesse sentido, fomentar discussões e contribuir para delimitar funções do gestor de projetos culturais, despertando a consciência do profissional para seu papel não reduzido ao aspecto mercadológico, através de teóricos como Dennis Hanson, Enrique Saravia, Leonardo Brant, Linda Rubim, Maria Helena Cunha, Rômulo Avelar, Viviane Fontes Juliano, é de grande relevância.

2. BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PROJETOS CULTURAIS

O gestor de projetos culturais, como foi dito, é uma profissão que ainda está em formação, e se encontra em um território ainda marcado pela extrema improvisação e ausência de formação. Diante disso, toda e qualquer contribuição ao delineamento e consolidação da profissão é necessária ao amadurecimento do setor (AVELAR, 2010).

Cunha (2011) enfatiza que um ponto importante para compreender os primórdios da constituição dado ao gestor de projetos culturais como profissão é a percepção de como ocorreram diferentes formas de entrada para esse campo profissional. Ele reconhece duas formas possíveis que estão associadas ao processo formativo de cada geração. A primeira pauta-se pela experiência construída no cotidiano das práticas culturais. Pode-se considerar um acontecimento quase que por casualidade, pois os sujeitos foram levados pelas circunstâncias e oportunidades ao ofício próprio do gestor de projetos culturais, quase inconscientes da ideia de que já exerciam essa profissão. Já a segunda é determinada por uma escolha já consciente de inserção como profissionais, mediante a formação sistemática e o reconhecimento dos pares, apresentando-se bem mais objetiva e direcionada como escolha profissional.

De forma complementar, Avelar (2010) concorda que, embora a expansão do setor seja notável, o sinal permanece em vermelho para muitos. Exemplos de ações bem-sucedidas na área multiplicam-se de norte a sul, promovendo pequenas revoluções pontuais. Contudo os entraves ainda são persistentes na esfera pública, além de certo despreparo entre produtores e gestores culturais. A capacitação de pessoal para a atuação nesse contexto, que se mostra cada vez mais dinâmico e seletivo, é um grande desafio.

Aprofundando mais esse processo do gestor no mercado profissional, Cunha (2011) acredita que o processo de entrada do gestor de projetos culturais, de forma mais sólida, aconteceu em três gerações. A primeira geração pertence à década de 1980, que se viveu a retomada da democracia política no Brasil, a intensificação do processo de globalização econômica e cultural e mais especificamente no campo da cultura, o seu processo de institucionalização do setor com a criação das instâncias públicas do setor, secretarias e ministério, além do início dos debates sobre fontes de financiamento à

cultura. Ainda, para o autor, este período para o autor foi de identificação profissional muito tênue, pois era difícil afirmar ‘eu quero ser’ este profissional e investir na formação de uma carreira que ainda não estava identificada no mercado de trabalho. Iniciava toda a estruturação interna desse setor, redimensionando o seu papel perante a sociedade, tanto no que se refere à área pública quanto à privada.

A experiência profissional adquirida na inserção cotidiana do trabalho foi fundamental para gerar a própria formulação dos conhecimentos necessários para se estruturar o processo de formação atual dos gestores de projetos culturais. Esta é uma geração de profissionais que compuseram o seu próprio currículo por meio de cursos livres (fotografia, criatividade, dentre outros) e, principalmente, mediante a educação do olhar crítico por meio dos contatos com espetáculos artísticos, matéria-prima do trabalho do produtor e do gestor cultural. E até hoje, esse é um dos elementos fundamentais que compõem e estruturam os processos formativos no campo da gestão de projetos culturais, a sensibilização do olhar para a cultura. Assim, podemos dizer que a entrada para o campo profissional e a sua formação é um processo contínuo e mesclado, não se diferencia.

A segunda geração pertence à década de 1990, período de transição na formação desse profissional, pois se vivia um processo de amadurecimento das instâncias públicas de cultura e, conseqüentemente, do mercado de trabalho no campo artístico cultural. Têm início mudanças significativas no que diz respeito ao sistema de financiamento por meio da promulgação das leis de incentivo fiscal à cultura. Ou seja, estamos diante de um cenário cultural brasileiro bem mais estruturado no que se refere às formas de institucionalização pública da cultura e à criação de parcerias com a iniciativa privada.

Caracteriza-se como uma fase de transição em que as duas formas de entradas se misturam. Assistimos à diversificação de encontros de formação, com a realização de vários seminários sobre o tema cultura, mais especificamente sobre o viés da política e do mercado, bem como surgem cursos com essa especificidade. É um período importante, pois já é possível identificar com maior clareza os seus pares profissionais, o que faz considerar este o momento inicial de reconhecimento social da profissão.

Por fim, a terceira geração, que se refere aos profissionais que iniciaram sua atuação a partir de 1999. É o período de consolidação no mercado de trabalho, caracterizando-se por um momento em que a estrutura organizacional pública e privada da cultura já se encontra mais definida e bem mais complexa. A discussão em torno do

sistema de financiamento às ações culturais está associada à dependência excessiva das leis de incentivo cultural como recursos de investimento neste setor. Não tinha mais dúvida, exigia-se uma maior qualificação profissional no mercado de trabalho.

Assim, podemos perceber que, para esta geração atual, a entrada para o campo da gestão de projetos culturais deu-se em função do processo de formação por meio de cursos, nos quais encontraram um conhecimento mais sistemático sobre o fazer do profissional.

É possível, nesse sentido, verificar que várias foram as gerações de empreendedores culturais que se formaram intuitivamente, aprendendo com erros e acertos. Segundo Avelar (2010) até bem pouco tempo, como foi visto anteriormente, a prática era a única via de aprendizado para aqueles que pretendiam seguir a profissão. O conhecimento acumulado era transmitido aos iniciantes no entusiasmo da realização dos projetos, o que equivale a qualquer coisa como aprender a pilotar um avião em pleno voo.

Por outro lado, nos últimos anos, o imprevisto vem cedendo espaço para práticas menos empíricas, pois o setor encontra-se em franco amadurecimento. Percebe-se, no meio cultural, que é imprescindível dominar outras linguagens e buscar informações complementares àquelas assimiladas no cotidiano profissional.

2.1 Amadurecimento do setor

Como já foi visto, a história do setor da gestão cultural ainda é bastante recente. Para Mello (2011) no Brasil, a existência do “profissional da cultura” foi iniciada através da promulgação da Lei Sarney, criada em 1986, a primeira lei para financiar a cultura através de incentivos fiscais. E que depois houve outras leis que possibilitaram que em 1995, no decreto 1.494 a Lei Rouanet reconhecesse legalmente a existência do trabalho de intermediação de projetos culturais, inclusive com a possibilidade de ganho financeiro.

E após esse acontecimento, o setor público de cultura passou por um processo de organização institucional e, paralelamente, também estruturou o mercado cultural, que

se tornou cada vez mais complexo, tanto no processo de criação artística quanto no âmbito da produção e gestão.

Nesse ambiente que se iniciou a partir do processo de constituição profissional do campo de gestão cultural, quando o Estado passou a estabelecer um diálogo mais estruturado e próximo com o mercado, cumprindo, em parte, um papel de articulador (CUNHA, 2011).

Conforme Avelar (2010), essa expansão e amadurecimento do setor cultural brasileiro verificada nos últimos anos, provocou o surgimento de novos parâmetros para o trabalho na área. A multiplicação de projetos, instituições, espaços e equipamentos alterou radicalmente o modo de atuação dos agentes envolvidos na produção cultural, tanto no que diz respeito aos procedimentos para obtenção de recursos quanto aos processos de gestão. A construção do campo profissional da cultura requer análise permanente dos desdobramentos e potencialidades da área e a sistematização das práticas usuais e possíveis da mesma. Os profissionais à frente destes processos podem contribuir de forma efetiva para a organização do setor, aliando sua referência empírica às reflexões e propostas para consolidação do campo da cultura.

A produção intelectual sobre o campo profissional da cultura é recente e está em pleno desenvolvimento, gerando inúmeras propostas e apontamentos. Intelectuais e profissionais experientes sistematizam sua prática e compartilham métodos em diversas publicações, seminários, cursos e encontros (RIBEIRO, 2010). Ainda conforme o autor, atuar com esta matéria prima da ordem do subjetivo e do intangível, de acordo com a história, envolveu inicialmente pessoas que possuíam afinidade e sensibilidade com o universo artístico e buscavam, de forma amadora, executar as demandas burocráticas que antecederiam a criação e não eram de competência dos artistas. Com o crescimento do cenário cultural, a ampliação das fontes de financiamento e a estruturação de políticas públicas para o setor, são exigidos ainda mais conhecimentos profissionais que se liguem a áreas como a administração, comunicação, gestão, antropologia, finanças, dentre outros. O compartilhamento de saberes e experiências nestas áreas tem sido estratégico para a definição do perfil dos profissionais da cultura.

A especificidade da área cultural requer um trabalho integrado que se apropria de técnicas e conhecimentos interdisciplinares, ao mesmo tempo em que precisa desenvolver métodos próprios e específicos.

Assim, a necessidade de profissionalização bate às portas das instituições públicas e privadas, dos grupos artísticos e também de empresas que utilizam o patrocínio à cultura como estratégia de aproximação de públicos preferenciais. Aos poucos, diante das pressões do próprio mercado, o trabalho dos gestores de projetos culturais vai ganhando em especialização, técnica e eficiência. Nesse sentido é possível perceber o aumento do volume de recursos aplicados na cultura, que passou a atrair um número crescente de profissionais de outros segmentos e estudantes ávidos por oportunidades de realização pessoal. Ocorre, porém, que grande parte daqueles que se aproximam não estão suficientemente preparados para o trabalho nos bastidores da cultura. (AVELAR, 2010) Tais fatores, somados, levaram ao crescimento da procura por capacitação, estimulando assim o surgimento de inúmeros cursos de gestão cultural em diversos níveis, e também a materialização da pesquisa aqui proposta.

2.2 Nomenclaturas e vieses

É notório que, mesmo com a ampla expansão de mercado desse profissional, até hoje a concepção e as funções dos gestores são cercadas de dúvidas, mesmo para aqueles que vivem o cotidiano da área, principiando pela própria nomenclatura.

Avelar (2010) argumenta que vários termos são empregados para designar aqueles que criam e administram eventos e projetos culturais. Entre eles produtor, produtor executivo, assistente de produção, empresário, secretário de produção. Para Ribeiro (2010), as diferentes nomenclaturas e a definição das atribuições de cada um destes ofícios oscilam seja por região, por entidade e por área de expressão artística e esta questão ganha espaço nas principais instâncias de discussão contemporânea.

O profissional que atua na tarefa de organização da cultura tem sido nomeado de diferentes maneiras em tempo e espaços societários determinados. Dentre as nomeações mais recorrentes podem ser citados: produtor cultural e animador cultural. Nenhuma delas é aceita universalmente e pior, nenhuma delas está isenta de problemas de definição conceitual (RUBIM, 2005).

Apesar de estar aqui exposto o produtor e animador como as nomeações mais recorrentes, a indefinição ainda mais destacada entre os profissionais, pesquisadores

e autores do tema, segundo Avelar (2010), recai sobre a questão do gestor e produtor cultural. A respeito disso, Ribeiro (2010) argumenta que a imprecisão acerca da diferença entre esses dois profissionais não é só uma questão de nomenclatura, mas tem se tornado um tema relevante, pois passou a ser uma discussão de posicionamento no próprio mercado de trabalho. Essa diferenciação é uma ação ou o reflexo da realidade vivenciada por esses profissionais que, diante da complexificação das relações de trabalho, deparam com esse questionamento, no qual o produtor tem sido colocado como um profissional mais executivo e o gestor no âmbito das ações mais estratégicas. No entanto, apesar de serem identificadas como duas profissões diferentes, elas se confundem enquanto ocupação de espaços de atuação no mercado cultural e, principalmente, em relação aos saberes desenvolvidos em cada profissão, coexistindo, ao mesmo tempo, no mercado de trabalho.

Como é possível visualizar, uma das imprecisões do profissional é quanto à sua nomenclatura, onde o mais comum é confundir com produção, além da enorme dificuldade que os artistas têm para compreensão da lógica empresarial e vice-versa.

Estabelecendo mais profundamente esse ponto, das dúvidas pertinentes à distinção de produção e gestão, Avelar (2010) faz um paralelo do que é um produtor e um gestor cultural. O autor conceitua que produtor cultural é um agente que deve ocupar a posição central desse processo, desempenhando o papel de interface entre os profissionais da cultura e dos demais segmentos. Atua como tradutor das diferentes linguagens contribuindo para que o sistema funcione harmoniosamente. Tem a função de cuidar para que a comunicação e a troca entre os agentes ocorram de forma adequada.

Assim como ocorre com o produtor, ao gestor cultural também cabe, com frequência, o papel de interface. Ocorre quando ele se propõe a desenvolver projetos de cunho coletivo ou administrar grupos, instituições ou empresas culturais, que tenha que lidar com artistas, outros profissionais da cultura, patrocinadores públicos e privados no seu cotidiano. Mas, diferente do produtor, o gestor pode se estabelecer em outros contextos, como contratado de empresa para tratar questões relativas ao patrocínio à cultura, agente de órgão público ou como administrador de um espaço privado, público ou pertencente a uma ONG. (AVELAR, 2010)

Portanto, além de ser um profissional que administra eventos e projetos culturais, intermediando as relações entre artistas e demais profissionais da área,

assim como o produtor, o gestor também administra grupos e instituições culturais, ou ainda, desenvolve e administra atividades voltadas para cultura em empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais e espaços culturais. As fronteiras entre as atividades de produção e gestão são realmente bastante tênues, em diversas situações, um mesmo profissional pode atuar simultaneamente como produtor e gestor, mas, a distinção existe.

Para Rubim (2008), ambos os profissionais estão diretamente ligados às etapas da cadeia produtiva da cultura, desempenhando papéis diferentes e complementares, sendo “imprescindível afirmar a pertença das duas noções ao registro de organização da cultura e, por conseguinte, a inevitável proximidade entre elas”.

Dessa forma, pode-se perceber um mercado bem mais amplo para o gestor de projetos culturais. Nesse sentido, Cunha (2007) conclui: além da relação dicotômica entre produção e gestão no campo da cultura no Brasil, consideradas, respectivamente, mais executiva e mais estratégica, deparamos ainda com denominações diversas para esses profissionais, tais como: mediadores, administradores e agentes culturais, utilizadas, mais frequentemente, nas décadas de 1980 e 1990. Tais expressões permanecem no vocabulário do setor cultural, no entanto, a predominância dessa nova denominação profissional como gestor, que é mais abrangente, não significa que as demais serão, necessariamente, desconsideradas.

Ao contrário, podem ser preservadas como importantes variações de possíveis definições de perfis profissionais. Deverão ser também considerados os vários campos de atuação desses profissionais como gestores, ou seja, como especialistas em determinadas áreas artísticas e generalistas, que precisam compreender todo o processo associado à cadeia produtiva do campo cultural.

Saindo um pouco da questão de gestor *versus* produtor, ressalta-se no presente artigo a questão de não adotar “gestor cultural”, quando se pensa na conceituação de cultura de maneira mais ampla. A nomenclatura “gestor de projetos culturais” foi usada devido a apresentar um viés mais fidedigno ao trabalhar a cultura em sua dimensão antropológica, que conforme Botelho (2001) abarca tudo que o ser humano produz, elabora, simbólica e materialmente falando, desde seus significados, propósitos, modos de pensar e sentir, até a construção de seus valores e identidades. Sendo assim, utilizar o nome gestor cultural seria inviável, diante dessa conjuntura. O gestor, nesse princípio não faz gestão da cultura, ele gere projetos culturais. E apesar de nesse conjunto haver

os gestores de espaços culturais, não se fará essa distinção da terminologia, pois se entende que espaços culturais associam uma série de projetos.

É natural que a cultura seja algo que permeia diferentes concepções e que existam, nesse sentido, extremos bastante diversificados sobre a cultura, como salienta Nascimento (2008), o que certamente conduzirá os gestores de uma política cultural para diferentes campos de atuação, públicos envolvidos, manifestações, entre outros constituintes. Abarcando os diferentes tipos de gestores de projetos culturais, de acordo com a área de atuação; como os gestores de museus, centros culturais e outras instituições públicas e privadas, gestores de companhias teatrais, bandas, produtoras, entre outros.

3. CONSOLIDAÇÃO DO PROFISSIONAL: SINGULARIDADES

Na visão de Cunha (2011), a realidade demonstrou que as habilidades profissionais em gestão de projetos culturais foram consolidadas a partir de experiências no cotidiano do trabalho, como ‘saberes em ação’ durante o próprio processo de constituição da profissão. No caso específico da formação do gestor de projetos culturais, deve-se entendê-la como uma composição de elementos em que só o autodidatismo não consegue mais responder a todas as demandas do processo formativo e tampouco o ambiente estritamente acadêmico.

Há, portanto, uma busca de metodologias de ensino que consigam estabelecer um equilíbrio entre a formação teórica conceitual e a prática. Em várias situações, o gestor cultural compõe seu currículo a partir de suas necessidades específicas de atuação profissional.

Segundo Cunha (2007) esses profissionais que atuaram inicialmente no mercado de trabalho foram criando, adaptando e formulando as ferramentas consideradas necessárias para a atuação no campo da gestão cultural. E, importante ressaltar que a experiência profissional adquirida na inserção cotidiana do trabalho originou a formulação de conhecimentos necessários para se estruturar o próprio processo de formação atual dos gestores de projetos culturais.

Em primeira instância, Cunha e Bertelli (2008) argumentam que a compreensão da gestão de projetos culturais, remete à noção de que existe uma “cultura” a ser gestada. Sendo a cultura “uma trama de significados inerente à natureza coletiva da

experiência humana” (CAVALCANTI, 2005, *apud* Cunha; Bertelli, 2008, p. 30), a primeira característica que se vê no gestor específico de cultura é a capacidade de compreender as dinâmicas próprias desse campo.

É por isso que Cunha (2007) observa que ao discutir-se sobre a formação dos gestores de projetos culturais deve-se levar em consideração a estruturação e a institucionalização do campo cultural, o que significa, em grande parte, a reordenação da lógica de funcionamento do setor e a complexidade das relações profissionais. Atualmente a cultura está atrelada a uma dimensão correspondente ao desenvolvimento social, econômico e humano. O resultado desse processo é o aumento da demanda de formação que alia a prática profissional à possibilidade de uma reflexão mais sistemática sobre o setor.

Após considerar-se o campo cultural para solidificar a questão do gestor de projetos culturais, é possível apresentar que, enquanto processo formativo do gestor cultural, existe a necessidade de trabalhar-se sob dois aspectos complementares: a capacitação profissional e técnica para garantir a aplicabilidade de políticas culturais que exijam uma complexidade maior de competências estratégicas e também executivas e, simultaneamente, o desenvolvimento de um processo contínuo de sensibilização para a compreensão do universo da cultura e da arte (CUNHA, 2007).

Segundo Miranda (2003, *apud* Juliano, 2010, p. 31), o mercado cultural “é norteado por critérios próprios, bastante específicos, exigindo resultados avaliáveis em prazo imediato, como volume de público, repercussão na mídia e correlação entre investimento e lucro”. Portanto, os gestores estão diante de um processo cotidiano de gestão no qual é preciso cada vez mais desenvolver novos modelos de gestão para equilibrar as características singulares dos bens culturais, do mercado cultural e da gestão das artes.

Dispor-se a compreender a gestão de empresas da área cultural representa “um desafio, devido às características intrínsecas às atividades culturais, como a informalidade e espontaneidade, e em alguns casos, até mesmo a marginalidade” (IBGE; MINISTÉRIO DA CULTURA, 2007). Significando assim que o mercado cultural tem exigido gestores mais preparados para lidar com questões organizacionais e gerenciais muito peculiares.

Diante desse desenvolvimento do novo modelo de gestão, e da exigência cada vez maior de gestores culturais preparados, qual então é o seu papel e suas funções?

3.1 Habilidades do gestor de projetos culturais

Há diferentes interpretações para o conceito de gestão de projetos culturais. Sob uma perspectiva mais geral, o conceito pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, métodos e técnicas relacionados à concepção, implementação e gerenciamento de políticas, planos, programas, projetos e ações voltados para a produção, a distribuição, a preservação e o uso da cultura, com o objetivo de atender às demandas culturais da sociedade (SILVA, 2008).

Para Cunha (2007), esse profissional tem que ter habilidades que possam agregar os demais parceiros de trabalho. Indivíduos ao serem questionados a respeito de uma definição para o papel que mais se aproxima do gestor de projetos culturais, passaram a descrever suas habilidades como planejador, articulador, agregador e mobilizador, enfim, ter a capacidade de gerenciar.

Assim, a gestão exige a capacidade de fazer escolhas e tomar decisões, definir objetivos e desenhar projetos como eixo e metodologia de ação; além disso, envolve certa criatividade na busca de alternativas e de inovação, com especial atenção às dinâmicas de contextos específicos ou mais amplos.

Especificamente no setor cultural, ainda conforme Cunha (2007), gerenciar implica sensibilidade de compreensão e análise de dinâmicas sociais diversas, a capacidade de entender os processos criativos e de estabelecer relações de cooperação com o mundo artístico e suas diversidades expressivas. Para isso, precisa-se criar referenciais próprios de ação, adaptados às suas particularidades, encontrando formas mais adequadas para traçar seus critérios de eficácia, eficiência e avaliação.

Para Martinelli (2001 *apud* Cunha 2007), os gestores de projetos culturais também precisam ter capacidade de liderança, aproximação e influência junto aos centros de tomada de decisão, mostrando que a cultura é um ponto importante na

agenda política global. São aglutinadores e formadores de opinião sobre determinados temas, que buscam criar as condições para difundir suas opções e pontos de vista.

Os gestores de projetos culturais exercem, também, uma função prospectiva e de canalização de demandas culturais de sociedade, ao contribuir para a identificação de novas necessidades ou aspirações dos cidadãos e sensibilizar os órgãos oficiais para tais questões. Podem ajudar a estruturar e a construir as demandas de caráter social, cultural e educativo que decorrem de situações individuais ou grupais e, ainda, abordá-las de forma coletiva diante de organizações e do aparato administrativo do Estado.

O profissional, segundo Brant (2001), é aquele que baliza as ações planejadas, do início ao fim do processo para que haja o cumprimento e realização de tudo o que foi imaginado e proposto ao longo do processo. Elas devem ser administradas de forma eficiente e eficaz, com base em um planejamento feito com cuidado, e não se pode nunca perder a essência do produto cultural, que é o vínculo com o público e com os compromissos ético e social.

Juliano (2010) espera também, que o gestor de projetos culturais tenha sensibilidade artística e mantenha o diálogo entre o universo artístico-cultural, o poder público, o meio empresarial e a sociedade civil como um todo. Para uma melhor compreensão do processo de gestão cultural, Bayardo (2008) oferece uma ampla definição do mesmo:

Mediação entre os atores, as disciplinas, as especificidades e os domínios envolvidos nas diversas fases dos processos produtivos culturais. Essa mediação torna possível a produção, a distribuição, a comercialização e o consumo dos bens e serviços culturais, articulando os criadores, os produtores, os promotores e as instituições e os públicos, conjugando suas diversas lógicas e compatibilizando-as para formar o circuito no qual as obras se materializam e adquirem sentido na sociedade (BAYARDO, 2008, p. 16).

Esse processo de mediação da cultura se materializa por meio dos gestores culturais, atuantes no poder público, nas organizações do terceiro setor e no âmbito privado.

O gestor é como uma ponte, nesse sentido. E como ponte, precisa ter uma estrutura forte para aguentar a movimentação. O termo estrutura engloba uma ampla formação cultural, criatividade, organização, bons relacionamentos e habilidade com números e diversos cronogramas (FISHER, 2002). É ele quem cria um projeto,

identifica uma empresa para patrociná-lo, ou é o patrocinador, contata os artistas, ou funcionários, vende ou compra, ou seja, realiza projetos e/ou gerencia locais culturais.

Nas palavras de Ferreira (2002 *apud* Limeira, 2008), a noção de intermediário cultural reporta-se a um conjunto de atividades especializadas que, no âmbito dos sistemas de produção cultural, asseguram a distribuição e divulgação das produções. Trata-se, então, da função intermediária do processo cultural, aquela que faz funcionar os canais de ligação entre produção e recepção, entre criadores e públicos e que é resultado das atividades mais ou menos especializadas de agentes e organizações que intervêm nos processos de seleção, filtragem, distribuição, divulgação, avaliação e valorização das criações.

Os agentes culturais têm, justamente, a função de atuar como intermediários entre artistas, financiadores, mídia e, conseqüentemente, público consumidor de bens e produtos culturais. Essa é uma das novas profissões, já assimilada e necessária para o bom funcionamento do mercado da cultura (NUSSBAUMER, 2000, *apud* MELLO, 2011, p. 43).

Conforme entrevista concedida por Avelar (2010), o trabalho tem realmente acontecido em rede, portanto o mundo tem necessitado cada vez mais de modems e conectores. E essa é a função do gestor de projetos culturais, de fazer a interface entre mundos diferentes, entre linguagens diferentes.

Essa é mais uma série de características que parecem ser pertinentes ao perfil do gestor de projetos culturais, assim como alguns elementos empreendedores considerados relevantes para atuação desse profissional, conforme Rubim (2005):

- Ser criativo e sensível – criar propostas que promovam o desenvolvimento cultural;
- Saber trabalhar em grupo – respeitar as diferenças, potencializando-as;
- Estabelecimento de metas – saber aonde quer ir;
- Busca de informações – conhecer antes de realizar;
- Planejamento e acompanhamento sistemáticos – construir um caminho a seguir;
- Busca de oportunidades e iniciativa – estar “atenado” com o que acontece a sua volta;

- Exigência de qualidade e eficiência – satisfazer a todos os envolvidos;
- Correr riscos calculados – arriscar, conhecendo sua margem de segurança;
- Persistência – não desistir diante dos empecilhos;
- Comprometimento – pronto a fazer o esforço necessário para realizar a tarefa;
- Persuasão e redes de contatos – acredita na sua proposta e agrega pessoas a ela;
- Independência e autoconfiança – busca autonomia e expressa confiança na sua própria capacidade.

Diante dessas características e dos vários papéis citados pelos autores, é possível notar a imensa gama de ofícios que o profissional pode e deve ter, e suas múltiplas tarefas do dia-a-dia.

Sobre essa multiplicidade de atividades, e das diversas linguagens do gestor Summerton (2004 *apud* Hanson, 2006) destaca que a capacidade de exercer múltiplas tarefas simultaneamente é inerente à função, sendo que frequentemente muitas dessas tarefas não são remuneradas. Outro ponto de destaque é a capacidade de improvisar e buscar soluções originais para os problemas que surgem. Como nota ainda Cunha:

Como gestor no campo da cultura, tende a desenvolver sua sensibilidade artística, articulando-a a um caráter mais prático, voltada para ações objetivas e estratégicas de atuação, tanto no setor público quanto na iniciativa privada e no terceiro setor, o que lhe exige uma formação multidisciplinar e generalista (CUNHA, 2007, p.126)

Rubim (2005) acredita que os futuros gestores culturais deverão conhecer profundamente a criação artística, ter sensibilidade e informação sobre as suas diversas linguagens, assim como devem ter o senso crítico de que a atividade de cultura não é similar às atividades culturais. Porém, não se pode descartar a competência necessária para adaptar as ferramentas de gestão às atividades de cultura. E isso só nos parece possível através de uma formação que tenha como princípio a sistematização e organização dessa multiplicidade de conhecimento.

Segundo Mello (2011), as competências necessárias para atuar no campo da cultura são muitas – e podem diversificar a depender das circunstâncias sociais ou ainda na área artístico-cultural na qual se atua. De um ponto de vista mais geral, além das características mais subjetivas citadas acima, um produtor cultural precisa ter conhecimentos sobre: formas de financiamento (leis de incentivo, editais público e

privados); conhecimentos básicos administrativos e financeiros; noções de comunicação e relacionamento com a mídia; gestão de pessoas; criatividade e organização; além de conhecimentos e discussões fundamentais relacionados à cultura e as várias extensões da sociedade. E com base em tantos conhecimentos, é presumível estabelecer também diversas funções a esse profissional. Ao analisar as diversas atuações que um produtor cultural pode exercer, pode-se identificar inicialmente: captação de recursos; elaboração e planejamento de projetos culturais; ações e pesquisas para formação de públicos; gestão de instituições (públicas e/ou privadas) e de empresas culturais; assessoria de comunicação e divulgação para cultura; coordenação de produção ou produção executiva; gestor estratégico de políticas e programas para a cultura, tanto em âmbito público quanto privado, etc.

Saravia (2008) sintetiza o papel do gestor de projetos culturais, considerando atribuições como implemento de normas, planos e projetos, constituir estruturas, além de alocar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos e, sobretudo, empenhar capacidade criadora e de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma.

Algumas capacidades genéricas para este profissional podem ser destacadas: estabelecer estratégia e política de desenvolvimento de organizações; definir objetivos e finalidades a desenvolver; compor os recursos disponíveis: humanos, econômicos, materiais etc.; aproveitar as oportunidades de seu entorno; desenvolver um conjunto de técnicas para o bom funcionamento de uma organização; estabelecer relação com o exterior; adaptar-se as características do conteúdo e setor profissional de seu cargo (CUNHA, 2011).

O autor Evrard (2000 apud Juliano, 2010) aponta ainda uma relação de particularidades de um gestor da área cultural. A partir das singularidades apontadas por Evrard, desenvolveu-se as seguintes relações:

- Gerenciamento de projetos: os trabalhos são desenvolvidos por meio de projetos, com prazo e orçamento pré-determinados, como por exemplo, a produção de um filme ou de um evento. Essa descontinuidade entre projetos afeta a gestão da empresa como um todo, repercutindo no modelo de contratação de colaboradores, na manutenção da empresa, um ambiente de constantes riscos, entre outros;

- Custos de produção: são incorporados bem antes de o produto chegar ao mercado, exigindo investimentos das empresas antes do lançamento do produto cultural;
- Artista-gestor: dilema enfrentado por gestores das artes, pois alguns acreditam que a prática como artista é fundamental no exercício da gestão; enquanto outros afirmam que o artista deve desempenhar sua função primária e a gestão ficar a cargo de profissionais específicos para essa função. Esse dilema é muito comum em grupos artísticos de menor porte, nos quais os próprios integrantes fazem a gestão do grupo, sem necessariamente terem se capacitado para tal;
- Jornadas múltiplas de trabalho: ao trabalharem por projetos, os profissionais da cultura, na maioria das vezes, não possuem vínculo empregatício, e têm seu período de trabalho pré-determinado, assumindo mais de um projeto ao mesmo tempo;
- Trabalhadores temporários: com o modelo de contratação por projeto, é gerada uma massa de trabalhadores autônomos e assalariados sem carteira, que se queixam da instabilidade, nesse mercado oscilante.

Outros itens ainda são apontados como funções do gestor, conforme Rubim, (2005), como:

- Realizar novos estudos e pesquisa sobre mercado cultural e suas interfaces;
- Fomentar o mercado cultural;
- Participar de redes de intercâmbio e informações;
- Promover a circulação e distribuição dos produtos culturais;
- Mobilizar, apoiar e motivar os artistas;
- Fidelizar o público através da formação de plateia;
- Resgatar e revitalizar as manifestações e ações culturais;
- Mobilizar e envolver a comunidade nesse processo de integração, resgate e sustentabilidade da cultura, numa perspectiva de não exclusão;
- Construir Planos de Desenvolvimento Cultural, nas organizações públicas e privadas nos municípios, nos bairros, nas escolas;

- Viabilizar ações e projetos culturais;
- Registrar experiências através de publicações;
- Administrar espaços culturais.

Dessa forma, é possível reconhecer o importante papel do gestor de projetos culturais, mesmo sendo uma profissão contemporânea complexa, como mediador e organizador entre instâncias políticas e a sociedade. Além de um desenvolvedor de formas inovadoras na capacidade da gestão do campo da cultura, com interfaces conceituais que se aplicam no cotidiano do trabalho.

Para Avelar (2010), as atividades típicas desses profissionais se encaixam perfeitamente nesse modelo, o que torna evidente a vinculação da produção e da gestão cultural ao universo da administração, o que por diversas vezes, produtores e gestores culturais nem se dão conta.

Entretanto, Brant (2001) enfatiza que é natural ao meio artístico ser avesso a essas questões que não fazem parte do universo da arte. Não obstante, observa-se que a gestão de um grupo artístico exige um conhecimento aprimorado de administração, pois tem que estar afinada, no mínimo com as seguintes tarefas: ensaios, pré-produção, criação e confecção dos elementos artísticos, estreia, temporada, distribuição/vendas, assessoria de imprensa, contabilidade, captação de recursos, prestação de contas, etc.. Em função disso, percebe-se a necessidade de mesclar-se a administração do setor artístico em si com os demais fatores (contábil, recursos humanos, logística e comunicação).

A importância dessa lacuna é exposta por Costa (2004, p. 83) ao ressaltar que “produtores culturais concordam que talvez a gestão administrativa seja realmente o aspecto mais frágil do mercado cultural”. Assim, a consciência desse fato é um ponto primordial ao sucesso de qualquer empreendimento na área. Contudo, ainda hoje, existe certo pudor, principalmente de artistas, de reconhecer a importância de utilizar técnicas e princípios da administração em benefício de seu trabalho. É persistente o preconceito de que a estruturação das atividades do gestor, em bases profissionais, provoca conflitos ao processo de criação. E o que na verdade a experiência vem demonstrando é que, ao contrário, a correta utilização das tais técnicas abre novas perspectivas para os criadores, uma vez que os liberta de uma série de amarras de ordem operacional e burocrática.

Cunha e Bertelli (2008) argumentam que, apesar de se configurar como um campo especializado no vasto universo das profissões contemporâneas, o gestor lida com temáticas complexas e amplas. Desde as tecnologias digitais voltadas para a produção e comercialização de produtos e serviços das chamadas indústrias criativas, as diferentes linguagens artísticas, seus recursos humanos, políticas específicas e aquelas que afetam diretamente ao campo da cultura, até aspectos da economia, do direito, da comunicação e dos programas de desenvolvimento dos territórios em que as práticas culturais são decisivas para seus resultados.

E quando se fala em diversidade cultural, o gestor necessita também levar em conta aspectos e dinâmicas próprias de produção, criação e recriação culturais de pessoas, comunidades e grupos. Como menciona Botelho (2001), “estão em jogo à circulação de várias formas de expressão e conceitos, o uso de linguagens diversificadas e a promoção das formas de cultura que permitam avançar tanto em termos de arte quanto de qualidade de vida” e que isso depende de esforço efetivo, reconhecendo-se limites do universo de atuação.

Na visão de Ribeiro (2010), o desafio é promover a aproximação do campo profissional da cultura com as técnicas de administração, gerências, de forma ética e sustentável, considerando que as ferramentas de trabalho devem potencializar o trabalho do gestor na mediação das artes com o mundo, buscando assim os pontos de convergência que existem entre as várias linguagens que compõem a área cultural, explorando as potencialidades da cultura de garantir resultados além da realização do projeto.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi visto, a trajetória do gestor de projetos culturais se iniciou com aqueles que possuíam afinidade e sensibilidade com a arte e tiveram necessidade de executar as demandas burocráticas que **percorriam** o processo criativo e não eram de competência dos mesmos, os artistas.

Essa trajetória foi se desenvolvendo de forma amadora, contudo, com o amadurecimento do setor cultural, foi necessário o estabelecimento de novas maneiras de se desenvolver essas ações, houve uma transformação do profissional **atendendo as necessidades do mercado cultural**.

A capacitação profissional e técnica para garantir a aplicabilidade de políticas culturais que exijam uma complexidade maior de competências estratégicas e também executivas estão cada vez mais presentes. É por isso que graduações e cursos estão surgindo constantemente na área. **E**, assim como essa capacidade técnica, o desenvolvimento de um processo contínuo de sensibilização para a compreensão do universo da cultura e da arte em sua dimensão antropológica, não pode ser deixado de lado.

O foco da questão é que o profissional consiga estabelecer em sua prática o equilíbrio entre a administração (parte técnica) e a sensibilidade (habilidades conceituais), assim como a formação teórica conceitual e a prática. A formação do gestor deve estar embasada na criatividade, organização, bons relacionamentos e habilidade com cálculos e planejamento, e deve-se encontrar formas cada vez mais adequadas para traçar seus critérios de eficácia, eficiência e avaliação.

Diante dos vários autores estudados, é possível salientar o gestor de projetos culturais como esse profissional de interface e multidisciplinar, que lida com diversas linguagens e a função de fazer conexões, tendo completo autodomínio sobre suas atividades, em meio a essa complexidade. Dessa forma, é possível reconhecer o importante papel do gestor de projetos culturais, como mediador e organizador entre instâncias políticas e a sociedade, que deve desenvolver formas inovadoras na capacidade da gestão do campo da cultura, com interfaces conceituais que se aplicam na prática de seu dia-a-dia.

Portanto, delimitar essa similaridade dos gestores culturais de diversas áreas de atuação, apontar as competências e funções necessárias para sua formação, e fomentar a consciência sobre o conceito antropológico (e de agente mediador), com responsabilidade e capacidade forte de diagnosticar a realidade onde se está, de prognosticar onde tem que chegar e pensar o que tem que fazer, **sabendo-se que é um papel desafiador em estabelecer pontos de convergência do campo cultural**, é de suma importância, e deve ser impulsionado não só a mais pesquisas, mas principalmente a sua prática.

5. REFERÊNCIAS

AVELAR, Rômulo. **O avesso da cena:** Notas sobre produção e gestão cultural. 2. Ed. São Paulo: Duo Editorial, 2010.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **O BNDES e a economia da cultura.** Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas de Atuação/ Cultura](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuação/Cultura)> Acessado em: 12 maio 2015.

BAYARDO, Rubens. **A gestão cultural e a questão da formação.** In: Revista Observatório Itaú Cultural. São Paulo, n. 6, 2008.

BERVIAN, Pedro A.; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica** - 6ª Ed. 2007

BOTELHO, Isaura. **As dimensões da cultura e o lugar das políticas públicas.** São Paulo em Perspectiva, 15 (2), 2001.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural:** investimento social, formatação e venda de projetos, gestão e patrocínio, política cultural. São Paulo: Escrituras, 2001.

_____. **O poder da cultura.** Rio de Janeiro: Peiropólis, 2009.

COSTA, Ivan Freitas da. **Marketing Cultural:** o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca. São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, Maria Helena; BERTELLI, Marcela. **Desafios para a formação de gestores da diversidade cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA , 4, 2008, Salvador:. Disponível em:<<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14323-03.pdf> > acesso em: 17 jul. 2015.

CUNHA, Maria Helena. **Formação do profissional da cultura:** desafios e perspectivas. Políticas Culturais em Revista, Salvador, v1, n.4, p. 95-105, 2011. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/article/viewArticle/5314>> Acesso em: 10 jul. 2015.

_____. **Gestão Cultural:** profissão em formação. Minas Gerais: Duo Editorial, 2007.

FISHER, Micky. **Marketing Cultural.** 4. ed. São Paulo: Global Editora, 2002.

GIACAGLIA, Maria Cecília. **Gestão Estratégica de eventos:** Teoria, prática, casos e atividades. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HANSON, Dennis. **Gestão e cultura: um panorama dos argumentos pró e contra.** In: SIMPÓRIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA , 3, 2006, Rio de Janeiro, Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/11_Hanson%20Gestao%20Cultura.pdf> Acesso em: 17 ago. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sistema de informações e indicadores culturais: 2007-2010** <<http://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=265974>> Acesso em 01 de out. de 2015.

JULIANO, Viviane Fontes. **As singularidades das empresas de produção cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA , 6, 2010, Salvador: Disponível em: < <http://www.cult.ufba.br/wordpress/24342.pdf>>. Acesso em 18 ago. 2015.

LAMPEL, J; LANT, T; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 49, n. 1, jan/mar 2009. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae/vol49-num1-2009/equilibrio-em-cena-que-aprender-com-praticas-organizacionais-industrias-culturais>> Acesso em: 20 de agosto de 2015.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Empreendedor cultural: perfil e formação profissional.** In: SIMPÓRIO ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4, 2008, Salvador, Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14310.pdf>> Acesso em: 10 agosto de 2015.

MALAGOLDI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio.** 3. ed. São Paulo: Escrituras, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisas: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Ugo. **Profissionalismo, profissionalização e a formação em produção cultural** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA , 7, 2011, Salvador: Disponível em: <http://www.enecult.ufba.br/modulos/consulta&relatorio/rel_download.asp?nome=33304.pdf> Acesso em: 7 julho de 2015

NASCIMENTO, Alberto Freire. **Política cultural e financiamento do setor cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4, 2008, Salvador: Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14368.pdf>> Acesso em: 22 agosto de 2015.

RIBEIRO, Ludmila Ferreira. **Plural: atuação dinâmica transversal do gestor cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 6, 2010, Salvador: Disponível em: <<http://www.ufba.br/workpress/24592.pdf>> Acesso em: 22 agosto de 2015.

RUBIM, Linda (Org.). **Organização e produção da cultura**. Bahia: EDUFBA, 2005.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Formação em organização da cultura no Brasil**. In: Revista Observatório Itaú Cultural, São Paulo, Itaú Cultural, n. 6, 2008.

SARAVIA, Enrique. A Gestão da Cultura e a cultura da gestão: a importância da capacitação de administradores culturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 2008.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Contexto brasileiro e indicadores culturais**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA , 4, 2008, Salvador: Disponível em: < <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14524.pdf> > Acesso em: 22 maio de 2015.

VALIATI, Leandro; FLORISSI, Stefano (Org.). **Economia da cultura: Bem estar econômico e evolução cultural**. Porto Alegre: Ufrgs, 2007.

WILLIAMS, Raymond. **A Cultura é de Todos** (Culture is Ordinary). 1958. Tradução de Maria Elisa Cevasco. Departamento de Letras da USP.