

RESPOSTA
TÉCNICAGESTÃO CULTURAL COMO DIFERENCIAL
PARA O EMPREENDEDOR CRIATIVO

O aumento da concorrência entre os produtores culturais levou a uma crescente profissionalização de todos os envolvidos no mercado da cultura, dando origem a uma figura de fundamental importância nesse meio: o gestor cultural.

O gestor cultural é um profissional que precisa conciliar sensibilidade artística, compreendendo as particularidades de cada projeto cultural, com o aspecto negocial para encontrar a melhor forma de adequar projetos em um plano de negócios atraente para potenciais investidores e patrocinadores.

Com a cultura brasileira em alta, intensificada a partir da realização da Copa do Mundo da FIFA 2014, os produtores precisam estar cientes dos benefícios de usufruir das competências de um gestor cultural, agente qualificado para garantir mais oportunidades para a viabilização dos projetos.

Essa Resposta Técnica apresentará o cenário atual do mercado cultural brasileiro, o retrato dos produtores culturais no país, as diferenças entre produtor cultural e gestor cultural, o perfil do gestor bem-sucedido e o diferencial competitivo que a capacitação traz para o sucesso de seus projetos.



*Optar em ser gestora de cultura foi a
forma que encontrei de continuar sendo artista.*



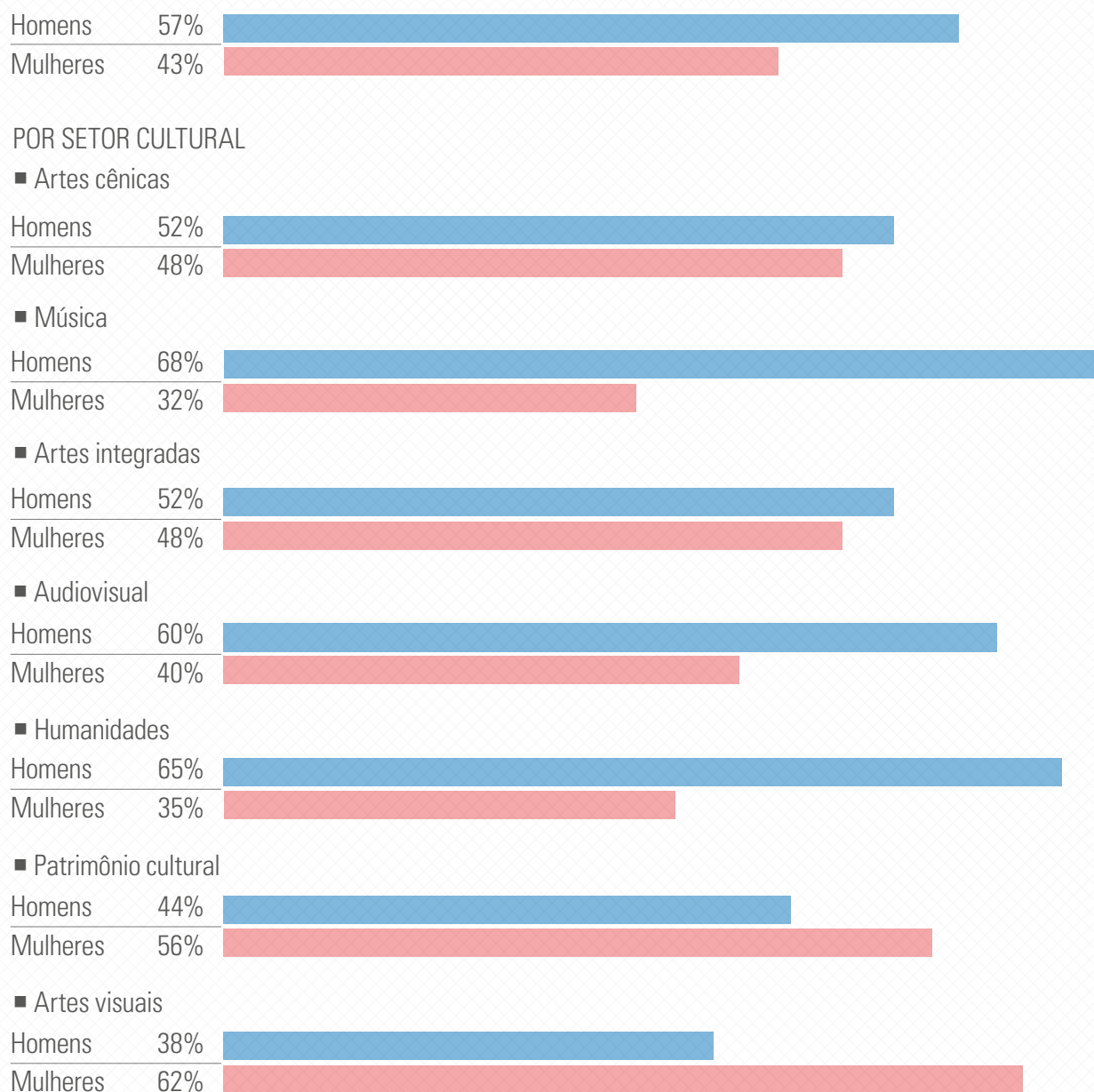
NINA SEMICEK, GESTORA CULTURAL (JÁ FOI ATRIZ E
DIRETORA DE TEATRO) EM ENTREVISTA À REDE CEMEC.

As cifras movimentadas pelo mercado cultural brasileiro crescem a cada ano, com investimentos de milhões de reais vindos das esferas públicas e privadas para seus mais diversos setores, por meio de fomento direto (editais e patrocínios) ou indireto (leis de incentivo). Essa disponibilidade de recursos estimula o aumento no número de proponentes de projetos culturais que tentam viabilizar projetos. Nesse contexto, faz-se necessário apresentar algo que o diferencie da concorrência.

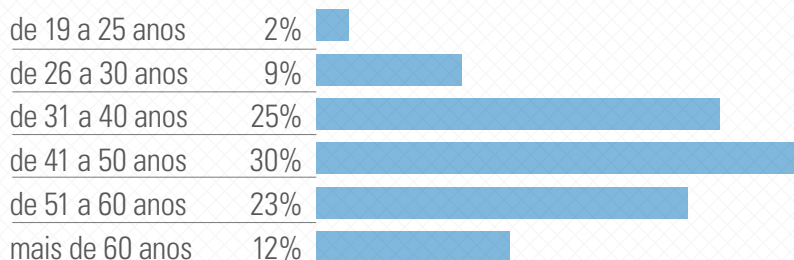
Por isso, é preciso que o empreendedor desenvolva visão estratégica e invista em qualificação para deixar de ser “apenas” um produtor cultural e se transformar em um gestor cultural. Assim, ele pode deter um conhecimento mais amplo e que lhe permita gerir projetos de forma mais estruturada e eficiente, conferindo a credibilidade necessária para angariar novos apoiadores para suas iniciativas culturais.

/ Os produtores culturais brasileiros

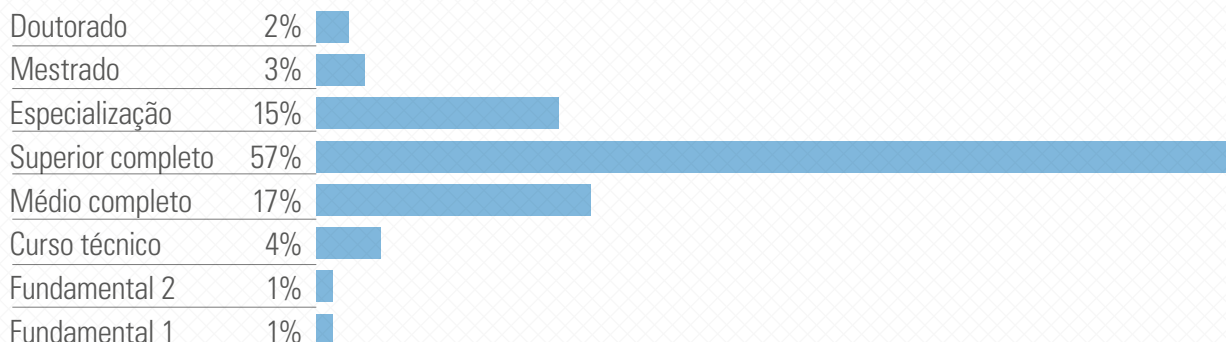
Segundo o estudo Panorama Setorial da Cultura Brasileira 2011-12, o produtor cultural tem as seguintes características:



FAIXA ETÁRIA



GRAU DE INSTRUÇÃO



FONTE: PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2011-2012



Os dados indicam que o produtor cultural tem um bom nível de escolaridade, pois 77% deles têm algum nível de formação superior. Porém, nem sempre a formação específica fornece subsídios para lidar com as questões gerencial.

FOCO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA

Negociais e criativas
14%

Negociais e não criativas
17%

Não negociais mas criativas
35%

Não negociais e não criativas
34%

14% DOS PRODUTORES COM FORMAÇÃO SUPERIOR TÊM FORMAÇÃO QUE CONTEMPLA CONHECIMENTO DE GESTÃO E DOMÍNIO DO CONTEÚDO DA ÁREA CULTURAL (MUSEOLOGIA, COMUNICAÇÃO SOCIAL, GESTÃO CULTURAL, ETC.). OS PRODUTORES COM FORMAÇÃO SUPERIOR DAS ÁREAS DE ARTES CÊNICAS E DE MÚSICA APRESENTAM ÍNDICES MENORES NESSE TIPO DE FORMAÇÃO (7% E 6%, RESPECTIVAMENTE).

2/3 DOS PRODUTORES CULTURAIS COM FORMAÇÃO SUPERIOR FIZERAM CURSOS NÃO RELACIONADOS A CONHECIMENTOS NEGOCIAIS/GESTÃO

FONTE: PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2011-2012

/ Desafios dos profissionais (em %)

Para sustentar a ideia de que ainda há uma lacuna no perfil profissional dos produtores, os itens elencados como desafios mostram as possibilidades de expansão dessa função relativamente nova: a de gestor cultural.



GARANTIR O PROFISSIONALISMO DAS EQUIPES ENVOVIDAS EM UM PROJETO CULTURAL

50%



FORMATAR PROJETOS CULTURAIS DE ACORDO COM OS REQUISITOS DAS LEIS DE INCENTIVO E EDITAIS DO GOVERNO

39%



SER BEM RELACIONADO PARA CONSEGUIR APROVAR PROJETOS (INVESTIDORES)

42%



TER UM BOM PROJETO QUE DESPERTE O INTERESSE DO PATROCINADOR

38%



CONSEGUIR LOCAIS DE APRESENTAÇÃO PARA AS PRODUÇÕES CULTURAIS

30%



COORDENAR PESSOAS QUE ESTÃO TRABALHANDO NO PROJETO

26%

FONTE: PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2011-2012



Diferenças entre produtor cultural e gestor cultural

A cadeia da indústria cultural é composta de diversos elos. São elementos envolvidos em diferentes etapas de uma produção, como o produtor, o captaor de recursos, artistas e técnicos, o distribuidor/exibidor, o gestor cultural, entre outros. Em entrevista ao jornal [Correio Braziliense](#), Maria Helena Cunha, sócia da Duo Informação e Cultura, de Belo Horizonte (MG), e autora do livro *Gestão Cultural: profissão em formação* (2007), admite que ainda há pouco entendimento de qual é o papel do gestor e do produtor. Apesar dessa distinção ainda causar alguma confusão, uma coisa é incontestável: há necessidade de profissionalizar funções que possam não só viabilizar, mas também gerenciar de modo sistemático todos os aspectos de um projeto criativo, como ocorre em empresas de outros segmentos.

Produtor cultural

É AQUELE QUE ELABORA E EXECUTA PROJETOS CULTURAIS, CUIDANDO DE TODAS AS FASES, DESDE A CAPTAÇÃO DOS RECURSOS ATÉ A CONCLUSÃO, ATUANDO JUNTO AO MERCADO.

Gestor cultural

A FUNÇÃO DO GESTOR É MAIS ABRANGENTE DO QUE A DO PRODUTOR, POIS SERVE TAMBÉM COMO LIGAÇÃO ENTRE OS VÁRIOS INTERESSES DO MERCADO DA CULTURA, INCLUINDO A ATUAÇÃO JUNTO AO ESTADO PARA INFLUIR NAS POLÍTICAS CULTURAIS PÚBLICAS.



Com base nessa comparação, pode-se notar que o gestor cultural é responsável por ações mais estratégicas, procurando harmonizar expressão artística e negócios.

Outro dado interessante da publicação Panorama Setorial da Cultura Brasileira aponta que mais da metade dos produtores, além de focarem em suas áreas específicas (teatro, artes, audiovisual), também estão envolvidos em outros setores culturais. Esse caráter de “faz tudo” estimula que muitos produtores tornem-se gestores não somente por uma questão de necessidade, como também por possuírem um perfil empreendedor, que busca novas oportunidades de mercado.

Como o trabalho do produtor cultural poderia ser melhorado:

PROCESSO DE ESPECIALIZAÇÃO

- Cursos de capacitação envolvendo leis, gestão financeira, de produção e captação de recursos
- Congressos

AMPLIAÇÃO DE CONHECIMENTO

- Processo de escolha de projetos
- Processo de liberação de verbas
- Expectativas dos empresários/gestores das áreas culturais
- Leis

MAIOR INTEGRAÇÃO ENTRE ELES

- Compartilhamento de experiências
- Acervo de trabalhos já realizados

MEIOS TRADICIONAIS E DIGITAIS

- Ampliação de fontes de informação sobre eventos patrocinadores e fontes bibliográficas

FONTE: PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2011-2012

17%

dos produtores acredita que não há necessidade de formação/cursos

A gestão cultural é uma atividade de cunho interdisciplinar. Por isso, além do domínio específico da sua forma de expressão artística, o gestor necessita ter conhecimentos em algumas áreas, como:



MARKETING



ECONOMIA



DIREITO



RECURSOS
HUMANOS



PLANEJAMENTO



FINANÇAS

/ Habilidades do gestor cultural

HABILIDADE	%
TER BOM RELACIONAMENTO COM FINANCIADORES (PÚBLICO/PRIVADO)	31
SABER PLANEJAR OPERACIONALMENTE E FINANCEIRAMENTE O PROJETO	22
SER APAIXONADO PELO QUE FAZ	20
CONHECER A BUROCRACIA DO GOVERNO PARA APROVAR PROJETOS CULTURAIS	7
TER COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	5
TER BOA CIRCULAÇÃO NO MEIO ARTÍSTICO	5
SER CAPAZ DE INOVAR	4

FONTE: PANORAMA SETORIAL DA CULTURA BRASILEIRA 2011-2012

O segredo do êxito desse profissional vem da aplicação dos fundamentos da gestão tradicional, adaptados para o segmento em que atua, tais como:

- Estabelecer uma estratégia e política de desenvolvimento de uma organização.
- Definir metas e objetivos para o desenvolvimento.
- Combinar os recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais, entre outros).
- Aproveitar as oportunidades de seu ambiente.
- Desenvolver um conjunto de técnicas para o bom funcionamento de uma organização.
- Relacionar-se com o ambiente externo.
- Capacidade de adaptação às características de conteúdo e setor profissional da sua área.

Dica! Para identificar competências, acesse o [Mapa de Competências](#) (conhecimento, habilidade e atitude), que revela como está sua capacitação para conduzir um negócio.

TRADUÇÃO DO AUTOR PARA [MARTINELL](#), 2003.



Os diferenciais de um gestor cultural

Entre os atributos necessários que garantem vantagens competitivas para um gestor cultural, a consultora em gestão cultural [Ilana Goldstein](#) destaca os seguintes:

- Formação acadêmica sólida, que permita sustentar conceitual e metodologicamente o seu trabalho.
- Repertório amplo e em constante atualização, por meio da leitura de livros, blogs, jornais e revistas, da frequência regular a espetáculos, seminários e exposições.
- Organização, persistência e disciplina, com a construção gradual de uma rede de contatos diversificada e confiável, priorizando as tarefas, administrando o tempo e controlando permanentemente os orçamentos dos projetos.
- Visão estratégica de curto, médio e longo prazos, para detectar oportunidades e ameaças, buscando possibilidades de sinergia e parcerias.
- Vontade e humildade para aprender com os erros e para aceitar sugestões da equipe ou de outros envolvidos no processo.

FONTE: [CULTURA E MERCADO](#), 2013.

“ Todo projeto cultural requer uma elaboração minuciosa: a ideia precisa ser bem planejada, com objetivos e condições bem definidas, um cronograma de ações a ser cumprido pelos responsáveis do projeto, um orçamento que cumpra a realização da proposta e uma boa equipe de profissionais. ”

MARA NOGUEIRA PORTO, ARTISTA PLÁSTICA
E ESPECIALISTA EM GESTÃO CULTURAL.



Para conhecer algumas ferramentas de gestão para sua empresa, confira o **Caderno Ferramentas de gestão - Negócio a Negócio**, do Sebrae/MG, e as publicações da **Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios** e da **Bain & Company**.

Para identificar novos diferenciais para um gestor cultural, busque realizar um **benchmarking** com profissionais de destaque na sua área de atuação. Assim, será possível identificar as dificuldades enfrentadas e as principais ações a serem tomadas para se tornar um gestor cultural bem-sucedido.

Análise SWOT do mercado cultural

Como em qualquer outra atividade econômica, o gestor cultural é um empreendedor que precisa fazer a análise dos ambientes interno e externo, bem como levantar as ameaças e oportunidades. Uma ferramenta útil para realizar essa análise é a matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), abaixo exemplificada, que facilita o planejamento e a viabilização de projetos culturais.

		Análise interna	
		S Strengths (pontos fortes)	W Weaknesses (pontos fracos)
Análise externa	O Opportunities (oportunidades)	SO (maxi/maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO (mini/maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem oportunidades emergentes
	T Threats (ameaças)	ST (maxi/mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT (mini/mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar os pontos fracos e fazer face às ameaças

FONTE: IMPLANTANDO MARKETING, 2011.

Ambiente interno

Recursos humanos, estrutura, saúde financeira, pontos fortes e fracos de seu projeto.

Ambiente externo

Fatores econômicos, socioculturais, político/legais, tecnológicos e análise da concorrência.

A avaliação atenta desses fatores indica as oportunidades do mercado cultural e as ameaças que cercam o projeto, tendo plena consciência de virtudes e de fraquezas. Uma leitura introdutória sobre essa metodologia pode ser encontrada [aqui](#).



- Invista na capacitação para gestão cultural. Há várias opções entre cursos de curta e média duração. Algumas instituições que oferecem são: [Senac](#) e [FGV](#).
- Conheça a [Associação Brasileira de Gestão Cultural](#), que desenvolve várias iniciativas para o fortalecimento do mercado da cultura no Brasil.

Aproveite que esse é um ótimo momento para investir em capacitação, adquirir os conhecimentos sobre gerenciamento, desenvolver habilidades e cultivar as atitudes certas, que juntamente com o talento artístico, tornam-se diferenciais competitivos para emplacar vários projetos criativos e ganhar destaque da concorrência no meio cultural.



O Sebrae disponibiliza em seu portal vários sites de interesse que auxiliam a gestão de empreendimentos:

Marketing: [Click Marketing](#)

Inovação: [Sebrae Inovação](#)

Finanças: [Sebrae Finanças](#)

RH: [Cartilha](#) de planejamento de recursos humanos

Evolução de seus negócios: [Sebrae Mais](#)



Sua opinião faz a diferença!

Por isso o Projeto de Inteligência Competitiva do Programa Sebrae 2014 quer saber mais sobre suas expectativas e satisfação. Responda a breve pesquisa que elaboramos especialmente para você e seu negócio!



PARTICIPAR

SEBRAE

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Roberto Simões
Diretor-Presidente: Luiz Barretto | Diretor-Técnico: Carlos Alberto dos Santos
Diretor de Administração e Finanças: José Claudio dos Santos | Fotos: banco de imagens

UAMSF – Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros
UACS – Unidade de Atendimento Coletivo - Serviços
Conteúdo: Leandro Andrade

