

CHRISTIAN GONÇALVES TIBURZIO E SILVA

GERENCIAMENTO DO ESPAÇO PÚBLICO CULTURAL: PROPOSTA AO  
TEATRO MUNICIPAL DE ITAJUBÁ-MG

Itajubá

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ  
INSTITUTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E GESTÃO

CHRISTIAN GONÇALVES TIBURZIO E SILVA

GERENCIAMENTO DO ESPAÇO PÚBLICO CULTURAL: PROPOSTA AO  
TEATRO MUNICIPAL DE ITAJUBÁ-MG

Dissertação de Mestrado apresentada à Pós-  
graduação do Instituto de Engenharia de Produção  
e Gestão da Universidade Federal de Itajubá para  
obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: LUIZ EUGÊNIO VENEZIANI PASIN

ITAJUBÁ

2018

*A todas as pessoas, em especial às crianças e aos jovens:  
que vocês desfrutem do Teatro Municipal Christiane Riêra!*

*Se tudo correr como planejado, este será um equipamento espetacular  
para capacitação e formação cultural em nossa cidade,  
e um modelo para o país!*

*DEDICO*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, que me permite acordar todas as manhãs, dando-me força e energia tão necessárias para perseverar, principalmente nos momentos mais difíceis.

À Universidade Federal de Itajubá, na pessoa do seu Magnífico Reitor, Professor Doutor Dagoberto Alves de Almeida, por oferecer excelente estrutura aos seus alunos, em especial ao Mestrado em Administração.

Aos Professores Fábio Favaretto e Luiz Eugênio Veneziani Pasin, respectivamente ex-coordenador e atual coordenador do curso, por meio dos quais agradeço a todos os professores com quem convivi: obrigado por compartilharem seus conhecimentos!

Aos colegas de curso, que dividiram um pouco do seu tempo e experiências, em especial ao amigo Rafael Vieira, que muito contribuiu para conclusão deste estudo.

À Prefeitura Municipal de Itajubá, na pessoa do seu Prefeito, Rodrigo Riêra, que aceitou firmar o convênio entre prefeitura e universidade para que essa dissertação fosse implementada no Teatro Municipal, utilizando-o como laboratório para aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Administração.

Ao Secretário Municipal de Cultura e Turismo, Massoud Nassar, e a toda sua equipe de trabalho, por contribuírem com dados e informações relevantes para essa pesquisa.

Aos amigos Talita Lima, Antônio Marcos Almeida, João Paulo Ferreira e Marcelo Cunha, pela paciência em escutar os problemas e sugerir soluções.

Aos meus pais, Heleno e Neli, que nos momentos mais difíceis me acolheram e constantemente proferiram palavras de incentivo.

À minha esposa, Liliam, e às minhas filhas, Lavínia e Olívia, que, mesmo sob tanta dificuldade ao longo desses anos, souberam compreender o tempo ausente, a necessidade de estudo e acreditaram na importância desse trabalho, apoiando e acreditando que era possível.

Ao Doutor Ronaldo, que em minhas lembranças, foi a primeira pessoa a acreditar que este sonho era possível e sempre demonstrou paciência para me ouvir.

Agradeço, mais uma vez, ao Professor Doutor Luiz Eugênio Veniziani Pasin, que, como orientador, teve serenidade e experiência para entender as dificuldades. Todas nossas conversas sobre os mais variados temas me enriqueceram e permitiram encontrar além de um excelente professor, um amigo, pessoa que passei a respeitar e admirar.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que fosse possível a conclusão dessa dissertação. Muito obrigado!

## RESUMO

A preocupação em entender, estimular e desenvolver os fatores que promovem a economia criativa, passou a ser tema em vários setores da sociedade, pois a importância e a capacidade da economia criativa em proporcionar alternativas de desenvolvimento em determinadas localidades vem sendo demonstrada em diversos estudos recentes. Este é o caso do município de Itajubá-MG, onde a atenção para se desenvolver a potencialidade da economia criativa na cidade é cada vez maior. Desta forma, visando à promoção das atividades de áreas afins à economia criativa, o poder público local juntamente com a iniciativa privada, construiu o equipamento cultural (Teatro Municipal Christiane Riêra) que foi inaugurado em 2016. Entretanto, desde sua inauguração até o presente momento, quando se analisam os aspectos gerenciais e operacionais relacionados ao funcionamento deste equipamento cultural, é possível constatar algumas dificuldades que estão presentes em seu dia a dia e que certamente poderão, no médio e longo prazo, comprometer a manutenção e a própria existência deste importante espaço público cultural que é fundamental para a contribuição do desenvolvimento econômico, social e cultural do município. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar e analisar a elaboração da proposta de modelo de gestão do teatro municipal. A pesquisa é de natureza aplicada, o procedimento utilizado foi o método estudo de caso e para investigação e análise do objeto utilizou-se o modelo de sistematização dos principais desafios enfrentados na gestão de equipamento cultural. Portanto, visando minimizar e até equacionar a maior parte dos problemas presentes no atual modelo de gestão do teatro municipal, conclui-se que, a opção que apresenta ter maior consistência e coerência para a finalidade desejada é a elaboração do modelo de gestão que tenha como vertente a adoção da gestão pública não estatal. A escolha desta opção se fundamenta pelo procedimento operacional de contrato de prestação de serviço entre a organização social e o poder público e, conseqüentemente, pela capacidade de alcance dos resultados desejados. Evidentemente, a implantação deste modelo deve ser amparada pelos aspectos jurídicos que determinam e orientam a relação de contrato de prestação de serviços entre uma organização social de cultura e o poder público municipal.

Palavras-chave: Economia criativa; Gestão Pública, Equipamento Público Cultural.

## ABSTRACT

The concern to understand, stimulate and develop the factors that promote the creative economy has become a theme in several sectors of society, because the importance and the capacity of the creative economy to provide development alternatives in certain localities has been demonstrated in several recent studies. This is the case of Itajubá-MG County, where the attention to develop the potentiality of the creative economy in the city is increasing. Thus, in order to promote activities of areas related to the creative economy, the local public power together with the private initiative, built the cultural equipment (Municipal Theater Christiane Riêra) that was inaugurated in 2016. However, from its inauguration to the present, when analyzing the managerial and operational aspects related to the functioning of this cultural equipment, it is possible to notice some difficulties that are present in its daily life and that can certainly, in median to long term, compromise the maintenance and the very existence of this important cultural public space that is fundamental for the economic, social and cultural development of the County. Thus, the objective of this study was to identify and analyze the elaboration of the proposed model of management to the municipal theater. The research is of an applied nature, the procedure used was the case study method and for investigation and analysis of the object was used the systematization model of the main challenges faced in the management of cultural equipment. Therefore, in order to minimize and even equate most of the problems present in the current management model of the municipal theater, it is concluded that the option that presents greater consistency and coherence for the desired purpose is the elaboration of the management model that has as its strand the adoption of a non-state public management. The choice of this option is based on the operational procedure of service contract between the social organization and the public power, and consequently to the ability to achieve the desired results. Evidently, the implementation of this model must be supported by the legal aspects that determine and guide the service contract relationship between a social organization of culture and the municipal public power.

Keywords: Creative Economy; Public Management; Cultural Public Equipment.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIEI	Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá
AJFAC	Associação Joseense de Fomento a Arte e Cultura
CODPHAI	Conselho Deliberativo de Patrimônio Histórico e Artístico de Itajubá
COMTUR	Conselho Municipal de Turismo
EBT	Empresa de Base Tecnológica
FIRJAN	Federação da Indústria do Estado do Rio de Janeiro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IMMA	Instituto Mantiqueira de Música e Arte
MinC	Ministério da Cultura
OS	Organização Social
OSC	Organização Social de Cultura
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PMI	Prefeitura Municipal de Itajubá
SECUT	Secretaria Municipal de Cultura e Turismo
SMC	Sistema Municipal de Cultura
SNC	Sistema Nacional de Cultura
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2015 .....	16
FIGURA 2: Etapas da Pesquisa Aplicada .....	32
FIGURA 3: Posicionamento Geográfico de Itajubá-MG .....	36
FIGURA 4: Fachada do Teatro Municipal Christiane Riera .....	40
FIGURA 5: Imagem Interna do Teatro Municipal Christiane Riera .....	40
FIGURA 6: Composição da Diretoria Executiva – AJFAC .....	53
FIGURA 7: Criação da Organização Social de Cultura .....	56

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparação entre os Modelos Gerencial e Societal .....	20
QUADRO 2: Características da Legislação Federal para OS e OSCIPs .....	24
QUADRO 3: Leis Estaduais para OSs e OSCIPs .....	26
QUADRO 4: Vantagens e Benefícios na publicização da Gestão Pública Cultural .....	27
QUADRO 5: Fragilidades e Riscos na publicização da Gestão Pública Cultural .....	29
QUADRO 6: Desafios enfrentados por gestores de Equipamentos Culturais .....	34
QUADRO 7: Procedimento para locação do Teatro Municipal .....	45
QUADRO 8: Diretrizes básicas para a Proposta de Gestão .....	54
QUADRO 9: Características da implantação do Modelo de Gestão .....	57

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 A Economia Criativa e sua Aproximação com o Local.....	15
2.2 Gestão Pública e a Busca por um Novo Modelo de Gestão.....	19
2.3 A Gestão Pública dos Espaços Públicos Culturais.....	22
3 METODOLOGIA .....	32
3.1 Método de Pesquisa .....	33
3.2 Caracterização do Universo de Estudo .....	35
4 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	37
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
5.1 Infraestrutura do Teatro Municipal Christiane Riêra .....	41
5.2 O Desenvolvimento da Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra .....	42
5.2.1 Eventos Municipais da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo .....	42
5.2.2 Eventos da Iniciativa Privada .....	43
5.2.3 Dificuldades Adicionais no Gerenciamento .....	44
5.2.4 O Atual Modelo de Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra .....	44
5.3 A Busca por Autonomia Financeira .....	49
5.3.1 Custeio Operacional e Administrativo .....	49
5.3.2 Oportunidade de Captação via Lei Rouanet .....	50
5.3.3 Parcerias .....	50

5.3.4 Produção de Eventos .....	50
5.4 O Modelo de Gestão do Parque Vicentina .....	51
5.5 Análise das Dimensões Gerenciais do Teatro Municipal Christiane Riêra .....	53
5.6 Proposta de Modelo de Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra .....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	58
REFERÊNCIAS .....	61
APÊNDICE.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação em entender, estimular e desenvolver os fatores que promovem a economia criativa, passou a ser tema em vários setores da sociedade, pois a importância e a capacidade da economia criativa em proporcionar alternativas de desenvolvimento em determinadas localidades vem sendo demonstrada em diversos estudos recentes. Vieira et al. (2018) em seu estudo sobre a reestruturação industrial – desindustrialização – enfatizam sobre o papel da economia criativa no contexto pós-industrial, evidenciando inclusive a potencialidade que as atividades relacionadas à economia criativa têm como alternativas na geração de trabalho e renda.

Segundo a Federação da Indústria do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN)<sup>1</sup> os profissionais criativos têm assumido cada vez mais um papel estratégico, associado à sua capacidade de gerar inovação, novas formas de pensar e agregar valor. Observa-se que na atual conjuntura econômica brasileira, estes profissionais aumentam ainda mais a sua relevância.

É importante salientar que o esforço da comunidade artística para demonstrar e justificar o seu valor econômico e social nos anos 80, acabou proporcionando uma série de ações e reflexões na trajetória de gestão do poder público em relação ao tema e a consequente indução no aumento de estudos científicos, onde o foco passa a ser o estímulo à chamada economia criativa evidenciando a importância da criatividade dos profissionais deste setor para o desenvolvimento da cidade e da economia (LANDRY, 2011).

A economia criativa se baseia numa produção que valoriza aquilo que é intáctil e, para isso, apresenta como base três pilares: a singularidade; o simbólico; e a criatividade. Portanto, entende-se que é uma junção entre cultura e economia, envolvendo uma dinâmica conjunta que reflete toda uma contextualização que tem priorizado diversos aspectos, inclusive a própria capacidade de promover impacto social, econômico e ambiental (VALIATI & MOLLER, 2016; REIS, 2008). Esse conceito advém das indústrias criativas e tem sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que apresentam um potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração de produtos e serviços, inclusive a propriedade intelectual (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Para Closs e Oliveira (2017) é necessário que a discussão sobre o estímulo à economia criativa incorpore outros elementos que contemplem diversos

---

<sup>1</sup> Para mais informações: <http://www.firjan.com.br/economiacriativa/pages/release.aspx>

atores e agentes que envolvem a arte, a cultura e os espaços públicos, integrando as dimensões da gestão cultural em uma localidade.

Assim, pode-se afirmar que o conceito de economia criativa no Brasil tem inspirado diversos setores econômicos e vários arranjos produtivos locais a trabalharem para construção de sua identidade, visando o desenvolvimento local e a própria viabilização da construção das chamadas “cidades criativas”, cidades estas que encontram em si mesmas as soluções para seus problemas.

Segundo Boisier (2009), o desenvolvimento de uma localidade está intimamente relacionado à cultura de seu povo e, de acordo com Borges (2016), a identidade cultural relacionada à produção de bens e serviços pode proporcionar ganhos expressivos no desenvolvimento da localidade e na sua divulgação.

Este é o caso do município de Itajubá-MG, onde a atenção para se desenvolver a potencialidade da economia criativa na cidade e região, vem alcançando cada vez mais evidências que permitem afirmar a sua condição ímpar no que diz respeito à oportunidade de se estimular as atividades relacionadas ao setor da economia criativa e, conseqüentemente, promover condições efetivas para proporcionar alternativas de desenvolvimento econômico e social para o município.

Borges (2016), ao pesquisar sobre o aspecto histórico cultural de Itajubá-MG, identificou que a história da arte e da cultura em Itajubá se confunde com sua própria prosperidade política e o perfil intelectualizado de parte de sua população, pois, segundo a autora, a cidade “respira” arte e cultura, desenvolvendo os mais diversos e expressivos eventos artísticos e culturais ao longo da sua história como município, por meio de seus talentosos artistas, produtores e atores, entre outros sujeitos. Ainda nesse mesmo estudo, foi possível identificar a existência de aproximadamente 500 artistas cadastrados e distribuídos em diversos setores relacionados às atividades da economia criativa tais como: música; artesanato; canto, teatro, dança, produção e mídias, ensino e literatura, entre outros.

Nesse sentido, a Prefeitura Municipal de Itajubá (PMI) tem procurado valorizar a importância da arte e da cultura no município. Nesse caso, vale salientar que várias ações e eventos vêm sendo realizados com o objetivo de apoiar, resgatar e promover a cultura regional e os artistas locais. Salienta-se que o fomento econômico e social dessas ações é capaz de proporcionar retorno à sociedade, por meio de uma relação virtuosa de oferta-consumo-reinvestimento.

Dessa forma, visando à promoção da arte e da cultura para além do fomento à realização de eventos, em 2013 começaram as tratativas entre o poder público local e a iniciativa privada para viabilizar a construção do equipamento cultural Teatro Municipal, por meio de uma parceria público-privada. Essa ação resultou na Lei nº 3.020, datada em 19 de dezembro de 2013<sup>2</sup>, e o Teatro Municipal Christiane Riêra foi inaugurado em março de 2016.

No que concerne ao papel social, os equipamentos culturais permitem as práticas culturais de maneira permanente na dinâmica da cidade, incluindo-as, ao menos potencialmente, ao conjunto de práticas cotidianas dos cidadãos. Já em relação a sua importância econômica, os equipamentos exercem papel central para a cadeia produtiva da arte, da cultura, da criatividade e inovação. Além disso, os equipamentos culturais são importantes elos entre as cadeias produtivas junto a outros segmentos econômicos e produtivos (SANTOS & DAVEL, 2017).

Os equipamentos culturais podem e devem influenciar diretamente as dinâmicas artístico-culturais, concentrando as ações no que dizem respeito a todos os ciclos produtivos do setor artístico cultural, e tem potencial para dinamizar a vida social e econômica dos territórios com os quais se relacionam (SANTOS & DAVEL, 2017, SANTOS, 2017; MATTA, 2013).

Vale observar que além da sua importância e seu potencial de impacto, é preciso destacar que o gerenciamento deste tipo de espaço público cultural apresenta muitos desafios aos gestores. Salienta-se que, somado aos desafios, têm-se as políticas culturais brasileiras que muitas vezes são frágeis. Além disso, a baixa produção de pesquisas plenamente dedicadas à dimensão gerencial nesse setor, causa certa insegurança e pouco conhecimento prático em relação aos aspectos que envolvem a sustentabilidade dos empreendimentos vinculados aos equipamentos culturais (SANTOS & DAVEL, 2017; PONTE, 2012; RUBIM, 2007)

Assim, baseado na temática ora abordada, a presente pesquisa tem como foco investigar gestão do espaço público cultural, mais especificamente o gerenciamento do Teatro Municipal da cidade de Itajubá-MG.

Desde a inauguração até o presente momento, o Teatro Municipal de Itajubá – Christiane Riêra tem proporcionado diversas oportunidades à população de Itajubá e região, em relação ao acesso e à realização de diversos eventos artísticos, culturais e educacionais.

---

<sup>2</sup>Essa Lei autorizou a doação do imóvel situado à Rodovia Itajubá-Lorena, Km 5, lote A, Distrito Industrial III, bairro Jarrinha, Itajubá/MG, registrado no Livro 2, sob a Matrícula nº: 25.817 do Cartório de Registro de Imóveis da Comarca de Itajubá, à empresa Plasenco Empreendimentos e Participação Limitada. Até então de propriedade da PMI, o imóvel era constituído de um antigo prédio com área construída de 6.813,05 m<sup>2</sup> e respectiva fração ideal de terreno com área correspondente a 71.492,00 m<sup>2</sup>.

No entanto, observa-se que durante o período de existência do Teatro Municipal as operações de gerenciamento realizadas passaram por constantes modificações, sendo todas as ações com um único direcionamento: contemplar as áreas de desenvolvimento e fomento cultural, buscando se tornar um modelo autossustentável, onde a receita interna gerada pelas locações fosse passível de custear todas as despesas (administrativas, de manutenção e de recursos humanos) vinculadas ao funcionamento deste equipamento cultural.

Entretanto, quando se analisam os aspectos gerenciais e operacionais relacionados ao funcionamento do teatro, é possível constatar algumas dificuldades que estão presentes em seu dia a dia e que certamente poderão, no médio e longo prazo, comprometer sua manutenção e sua própria existência, pois os modelos aplicados, até então, não atendem fielmente ao propósito de desenvolvimento cultural e educacional, nem contemplam a desejada excelência nos aspectos gerenciais e administrativos, assim, como não geram recursos necessários ao custeio total da estrutura física e de pessoal que se faz necessário.

Logo, o estudo e desenvolvimento do modelo de gestão que venha suprir esta demanda se tornam válidos e de extrema importância, não só para o setor público, responsável por prover desenvolvimento artístico e cultural, mas para a sociedade em geral, que será beneficiada com a nova política adotada.

Assim, o presente trabalho apresenta a seguinte questão: Qual seria o modelo de gestão que poderia contribuir para resolver ou minimizar os principais problemas enfrentados pela PMI em relação à gestão do espaço público cultural (Teatro Municipal Christiane Riera)?

Portanto, o objetivo geral deste estudo é elaborar uma proposta de modelo de gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra.

Como objetivos específicos, podem-se destacar:

- Identificar e Analisar a atual situação de gerenciamento do Teatro Municipal Christiane Riêra e seus possíveis problemas operacionais;
- Identificar e Analisar a gestão pública baseada em modelo de organização social de cultura para o Teatro Municipal Christiane Riêra; e
- Elaborar uma proposta de gestão para o Teatro Municipal Christiane Riêra.

Para responder à questão de pesquisa e outras indagações relacionadas ao processo de gerenciamento do espaço público cultural, o estudo está constituído em mais cinco seções além desta seção introdutória. Na segunda seção, tem-se a fundamentação teórica, na terceira seção os aspectos metodológicos do trabalho, na quarta seção a apresentação do caso, na quinta seção os resultados e a discussão e, por fim, a sexta seção com as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordados os autores e as teorias que corroboram e embasam os conceitos adotados no presente estudo.

### 2.1 A Economia Criativa e sua Aproximação com o Local

O conceito de economia criativa origina-se do termo “indústrias criativas”, tendo seu início em países industrializados nos anos de 1990, onde a caracterização da criatividade em determinados setores é considerada elemento essencial do negócio, como foi o caso do projeto *Creative Nation* de 1994, da Austrália (MONTAG, *et al.*, 2012; REIS, 2008). Tal projeto propunha a busca da identidade cultural australiana. Para isso, o respectivo governo passou a investir e aplicar verbas nas indústrias cinematográficas, teatrais e artísticas em geral. Este projeto teve como objetivo fomentar o investimento nas artes em geral, visando à criação de políticas públicas que preservasse a herança cultural e conseqüentemente promovesse a sinalização para uma mudança no conceito de economia, o qual pudesse englobar o termo criatividade, envolver as ações culturais e abordar a importância do trabalho criativo (OLIVEIRA *et al.*, 2013; REIS, 2008).

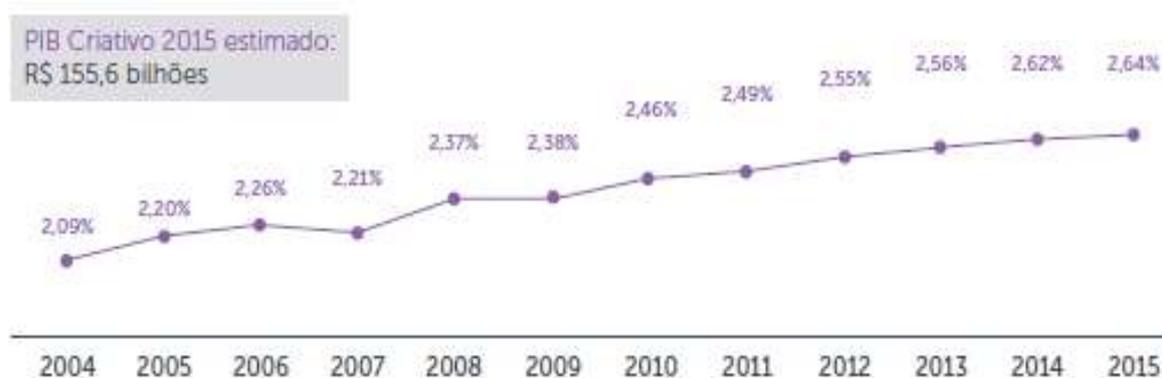
As atividades relacionadas à economia criativa têm apresentado destaque na importância do desenvolvimento econômico e social no município de Itajubá-MG, pois cada vez mais é possível constatar a participação de diversos setores da sociedade civil organizada, juntamente ao poder público, atuando na organização e fomento das atividades de audiovisual; artesanato; design, produção cultural; criação das *startups* de tecnologia, entre outras, com o objetivo de promover novas oportunidades e também superar possíveis crises que às vezes assolam determinados setores produtivos. Salienta-se aqui que nos últimos anos a cidade de Itajubá-MG foi protagonista de diversas ações e reportagens relacionadas ao tema, envolvendo vários agentes participantes.

O atual convívio com os desdobramentos de uma série de crises econômicas, políticas e sociais, certamente envolvem o desenvolvimento local e podem ser interpretadas como um processo multidimensional que transcende aos aspectos relativos à capacidade produtiva, pois é necessário considerar as especificidades de cada região, cada indivíduo e a própria cultura local (SANTOS & VIEIRA, 2014).

Para todos aqueles que estudam, diretamente e indiretamente, a economia criativa, Klamer (2016a) faz a seguinte observação: “mudem a sua visão sobre economia<sup>3</sup>...”. Nesse caso, o autor chama a atenção para a capacidade que as atividades da economia criativa são capazes de gerar em relação a valores que muitas vezes transcendem as vias normais de se contabilizar os custos e as receitas.

Nesse sentido, os dados da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2016) corroboram com a visão de Klamer (2016a), expondo, inclusive, a capacidade de crescimento e aumento de participação do setor mesmo em momentos de crise na economia brasileira (FIGURA 1).

**FIGURA 1: Participação do PIB Criativo no PIB Total Brasileiro – 2004 a 2015.**



Fonte: FIRJAN (2016).

Nessa linha de raciocínio, vários autores afirmam que a economia criativa é um conceito relativamente novo, em fase de construção, e tem ocupado expressiva atenção no debate sobre as questões que envolvem o desenvolvimento em uma sociedade, onde o cerne da discussão é a sua capacidade em promover o crescimento e desenvolvimento de uma região (VIEIRA *et al.* 2018; ALMEIDA, *et al.* 2016; VALIETTI & MOLLER, 2016; VIEIRA *et al.*, 2016; KUHN & LIMA, 2015; COSTA & SOUZA-SANTOS, 2011; REIS & DEHEINZELIN, 2008).

Para Santos e Vieira (2014), a criatividade (elemento intrínseco da economia criativa) sempre foi o principal vetor de desenvolvimento da sociedade e está vinculada ao conceito de novidade, capacidade de transformação, reinvenção, solução de problemas e geração de ideias (BASTOS *et al.*, 2016; MORELLI-MENDES & ALMEIDA, 2016; OLIVEIRA *et al.*, 2013).

<sup>3</sup>Para mais informações: KLAMER, A. **Doing the Right Thing: A Value Based Economy**. Netherlands: Boekhandel Voorhoeve, 2016b.

Portanto, o conceito de economia criativa nos últimos anos vem despertando cada vez mais interesse em diversas nações (industrializadas e em desenvolvimento) e, segundo Oliveira *et al.* (2013), atualmente o que se observa é que a economia criativa apresenta uma ampla área de responsabilidade política e pública, na qual, inclusive, muitos governos criaram unidades especializadas para lidar com o setor (LEITÃO & MACHADO, 2016; MORELLI-MENDES & ALEIDA, 2016).

Segundo Emmendoerfer *et al.* (2016), a economia criativa está presente nas agendas de políticas internacionais, políticas públicas nacionais e planos de desenvolvimento em diversos países, com fortes evidências da articulação entre cultura e criatividade se comportando como pilares para o desenvolvimento local.

A economia criativa pode ser considerada um conjunto de segmentos dinâmicos que tem apresentado taxas crescentes no comércio mundial, quando comparada à outros setores, pois os produtos e serviços baseados em criatividade e conhecimento permitem a diversificação econômica de receitas, de comércio, de inovação e podem se relacionar de maneira simbiótica com novas tecnologias (OLIVEIRA *et al.*, 2013; MACHADO, 2009).

O Brasil aparentemente apresenta uma situação em que o quadro de políticas públicas é favorável ao fomento da economia criativa, cabendo, principalmente, ao poder público local promover o suporte para viabilizar e aproveitar as oportunidades para o fomento da criatividade e produção artística local, e principalmente reconhecer a importância dos empreendedores culturais neste processo (VIEIRA *et al.*, 2018; SANTOS & VIEIRA, 2014). É importante observar que a economia criativa é um setor altamente competitivo, sendo capaz de proporcionar às ocupações criativas uma remuneração 30% maior, quando comparadas as atividades não criativas (SERRA & FERNANDEZ, 2014).

Vale ressaltar que o setor também é capaz de promover resultados que vão além das questões econômicas, pois a literatura atual revela uma série de vantagens e aspectos sociais, pois as iniciativas culturais que envolvem o setor, promovem a inclusão social e podem ser potencializadas de diversas maneiras, despertando o comportamento empreendedor, estimulando a formação de aglomerados produtivos baseados na criatividade e a instalação de equipamentos culturais de entretenimento e recuperação de áreas degradadas (KUHN & LIMA, 2015; FERNANDEZ, 2014; SERRA & FERNANDEZ, 2014; OLIVEIRA *et al.*, 2013; REIS, 2008).

De acordo com Serra e Fernandez (2014), no Brasil as políticas públicas de estímulo para atividades criativas têm se mostrado presentes e merece destaque o desdobramento que

tem ocorrido em função deste estímulo, tais como a expansão dos arranjos produtivos locais, a valorização de regiões e cidades em decorrências de eventos culturais.

Porém, ainda há um descompasso nos municípios para as articulações das políticas de promoção da economia criativa com as demais políticas públicas, o que confere uma verdadeira ausência de entendimento sobre o potencial que a economia criativa possui.

Para Garcia (2016) diversos estudos (BURNS, 2014; RAMELLA, 2013; SWEDBERG, 2006) abordam, em especial os empreendimentos de pequeno porte, o crescimento da economia criativa baseada em características que integram diversas dimensões, envolvendo uma relação positiva entre todos os agentes, redes de acesso a recursos coletivos e eficiente estrutura de mercado.

É preciso destacar que quanto mais forte é a relação do empreendimento com seu entorno, mediante várias formas de atuação e rede, quanto mais “agressiva” a estratégia e maior for a presença de diversos atores, inclusive a presença de suporte do poder público, maior será o “enraizamento” da organização em diversas situações pessoais, de negócios e entre as organizações (GARCIA, 2016; FERNANDEZ, 2014; JULIEN, 2010).

Nesse sentido, Reis (2008) enfatiza o papel que o Reino Unido tem proporcionado como referência global nas questões relacionadas à economia criativa, pois segundo a autora o mérito do sucesso britânico, em relação ao programa dirigido à economia criativa, se faz, principalmente, na sua capacidade de provocar reflexões sobre as profundas mudanças que são necessárias no tecido socioeconômico global e nos embates culturais e políticos.

Assim, vale lembrar que o estímulo à economia criativa, muitas vezes, tem provocado discussões e estudos em áreas que não estão relacionadas diretamente à uma política industrial, e sim à diversas áreas do conhecimento, da arte e da cultura, pois vários autores enfatizam que os atuais modelos econômicos demandam a atenção para uma aplicação diferenciada e regional que considere, principalmente, as particularidades culturais em cada contexto, onde a economia criativa se apropria da cultura local, para gerar localmente e distribuir globalmente bens e serviços com valor simbólico (KLAMER, 2016a; VALIATTI & MOLLER, 2016; REIS, 2008).

Por fim, entende-se que a economia criativa pode e deve contribuir para o desenvolvimento do município de Itajubá e região, para isto é necessário que o poder público continue a avançar em suas ações, visando alcançar cada vez mais resultados concretos que possam proporcionar uma nova alternativa de organização produtiva local conforme enfatizam Vieira *et al.* (2018).

## 2.2 Gestão Pública e a Busca por um Modelo de Gestão

O trabalho de pesquisa tem como foco principal a busca por um maior entendimento sobre o modelo de gestão pública que melhor se aproxima em relação ao trato com o uso dos espaços públicos relacionados à economia criativa e mais especificamente ao desenvolvimento da arte e da cultura, como é o caso do município de Itajubá-MG, porém é importante que antes mesmo de se discutir ou aprofundar sobre esta temática, é preciso que se tenha um breve entendimento sobre as questões que envolvem a gestão pública em si.

Analisar o papel e desempenho da administração pública sempre foi uma tarefa difícil e que requer atenção e critérios muito bem definidos. Para Motta (2013), na perspectiva prática, a sociedade sempre deseja mais e melhores serviços, sempre espera uma solução imediata de problemas urgentes e de certa forma pressiona o poder público a oferecer melhor atendimento para as suas demandas sociais, mediante o uso eficiente de recursos e transparência dos atos.

Motta (2013) salienta a importância do meio acadêmico em contribuir oferecendo diferentes alternativas, mediante a introdução de uma nova dimensão teórica que seja capaz de apresentar outras perspectivas e soluções, sem a pretensão de gerar verdades absolutas, tampouco resolver problemas de maneira generalizada.

O mesmo autor observa que o estudo da Administração Pública também deveria considerar peculiaridades e contextos, logo uma visão mais abrangente e holística. Porém, diz ainda, que é necessário admitir a dificuldade em relação a neutralidade da gestão pública, onde os gestores públicos deveriam se comprometer com valores essenciais baseados em uma ética universal de gestão, na qual a equidade, a eficiência e a eficácia condicionariam o comportamento administrativo.

De acordo com Paes de Paula (2005), nas últimas décadas a sociedade brasileira vem procurando promover a reforma do Estado, por meio da construção de um modelo de gestão pública mais próxima das necessidades da população brasileira, com uma maior eficiência na coordenação do uso dos recursos e dos serviços públicos.

Ainda segundo a autora, essa ação reformista permite observar a presença de modelos de gestão com vertente gerencial e modelos de gestão com vertente societal; conforme pode ser observado no Quadro 1.

**QUADRO 1: Comparação entre os Modelos Gerencial e Societal.**

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos 1980 e se baseia principalmente nos modelos inglês e estadunidense	Movimentos sociais brasileiros, que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto Político	Enfatiza eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista	Enfatiza a participação social e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa	Dimensão sociopolítica
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não-exclusivas do Estado nos três níveis governamentais	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere ao processo decisório, à organização das instituições políticas e à construção de canais de participação popular	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público	Gestão social: enfatiza a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas

Fonte: Paes de Paula (2005).

É fato que o crescente dinamismo da sociedade moderna tem apresentado novos problemas, que certamente demandam por novas soluções e novas técnicas, o que de certa forma evidencia a dificuldade de planejar e agir em qualquer área da administração sem uma visão sistêmica que imponha a necessidade de se entender, cada vez mais, um maior número de fatores e perspectivas da administração pública (MOTTA, 2013; DENHART, 2012; BRESSER-PEREIRA, 2010).

Para Catelli e Santos (2004), juntamente com a demanda de se fazer uma administração pública adequada, tem-se a preocupação cotidiana do cidadão em avaliar a gestão pública, mediante a informação e participação da vida sociopolítica pelos meios de comunicação. Este fato proporciona a qualquer indivíduo a capacidade de acompanhar os impactos dos planos de governo na qualidade de vida de cada membro da sociedade.

De acordo com Valmorbidia *et al.* (2011) a crescente divulgação da ineficiência da gestão pública na mídia, tem pressionado os gestores a valer-se de ferramentas da administração

e realizar parcerias que permitam a melhoria da gestão e amenize inclusive a falta de transparência.

Essa situação demanda que os gestores públicos tenham uma maior atenção em relação aos limites dos escassos recursos públicos orçados e otimizem a aplicação desses recursos em políticas públicas que atendam efetivamente às necessidades da sociedade.

Em se tratando de proporcionar transparência e avaliação aos atos realizados pelos representantes do poder público, vários autores observam que esta não é uma tarefa fácil, apesar dos modernos recursos de comunicação existentes, pois a transparência exige tanto uma política específica, quanto a capacidade do poder público em transformar os dados em informações realmente acessíveis. Isso sem considerar que quase todos os sistemas de avaliação das gestões pública consideram apenas os custos incorridos pela gestão, impossibilitando a avaliação completa dos resultados ao manter custos e benefícios em escalas diferentes e prazos distintos (CRUZ *et al.*, 2102; GOMES FILHO, 2005; CATELLI& SANTOS, 2004; CAMPOS *et al.*, 2000).

Neste sentido, Farah (2000) comenta que a tendência de inovação na gestão pública, no que diz respeito à mudança na relação entre o Estado e a Sociedade Civil, tem se destacado a partir dos anos 80. Esta tendência inovadora se caracteriza por incluir novos atores na formulação e implementação de políticas públicas, mediante a participação de entidades da sociedade civil (comunidade organizada, organizações sociais, organizações não-governamentais e o setor privado empresarial), por meio de mecanismo de gestão de políticas públicas envolvendo a participação popular, *e.g.* Conselhos de Saúde, Conselhos de Educação, Conselhos de Meio Ambiente, Conselhos de Segurança e etc.

Farah (2000, p. 77) diz ser importante observar essa tendência, pois:

Ainda no que se refere à inclusão de novos atores nos processos de formulação e implementação de políticas, observa-se que, embora sob direção de uma entidade governamental, vários projetos se estruturam como redes de entidades e instituições mobilizadas e articuladas em torno de um problema de interesse público, cujo o enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada do Estado – seja por limites financeiros, seja pelo maior grau de imersão que uma ação coordenada permite...É importante destacar, dentre os programas que envolvem outros atores, aqueles em que a própria provisão e gestão dos serviços ou da política pública passam a ser compartilhadas, deixando de ser atribuição exclusiva do Estado. A inclusão de novos atores na provisão de serviços se dá de forma diferenciada, segundo a área privilegiada de intervenção.

Segundo Drucker (1991), na administração pública existe uma nova realidade que evidencia a necessidade de uma nova consciência das funções do governo, onde o Estado

reconhece seus limites selecionando atividades a partir da capacidade limitada de investimentos.

Para Catelli e Santos (2004), essa nova realidade, do ponto de vista do cidadão, se manifesta tanto na desconfiança diante das ineficiências da administração pública tradicional, como nas exigências para que os serviços oferecidos pelo poder público à sociedade sejam otimizados em relação aos recursos utilizados; ou seja, oferecer mais por menos.

Assim, nessa virada de século cada vez mais fica evidente a ocorrência de transformações nas competências de atuação do Estado com esse novo padrão representando alterações significativas na administração pública (MOTTA, 2013; ARRUDA, 2003; CAMPOS *et al.*, 2000).

De acordo com Ponte (2012), pode-se dizer que a implantação do novo modelo de gestão, baseado na gestão pública não estatal, teve o seu início a partir dos anos 90, e de lá para cá muitos estudos e análises nas áreas jurídica e administrativa têm sido realizados, principalmente as experiências do setor da saúde, que tem sido um dos protagonistas nesse processo de modernização da gestão pública. Infelizmente, a mesma atenção não tem sido dada à área cultural nesse processo.

Portanto, a análise dos estudos recentes, sobre a gestão pública não estatal no setor cultural brasileiro, principalmente a questão sobre o gerenciamento dos espaços públicos culturais, que é o tema deste trabalho, será abordado no próximo item.

### 2.3 A Gestão Pública dos Espaços Públicos Culturais

O desejo de encontrar entendimento e inspiração que permita vislumbrar alternativas viáveis para as questões de gerenciamento do Teatro Christiane Riêra, determina que se faça uma leitura com maior aprofundamento relacionando aos conceitos da gestão pública e as experiências adotadas em relação a busca da equação adequada e equilibrada sobre o tema.

Segundo Costin (2005), não se pensa na adequação dos modelos alternativos de gestão pública sem associar às crises enfrentadas pelo Estado Brasileiro ao longo da história.

Certamente uma análise dessa natureza provoca intensas discussões sobre a capacidade da administração pública em implantar políticas públicas competentes. Contudo, o presente trabalho não tem como objetivo central analisar a evolução da administração pública brasileira em relação aos modelos de gestões adotados e as crises enfrentadas.

É importante que fique claro ao leitor que este trabalho procura investigar e propor um modelo de gestão que permita oferecer ao município uma alternativa prática e viável para a realização do gerenciamento de um espaço público cultural.

No Brasil a chamada reforma da gestão dos serviços públicos ocorre basicamente nas seguintes situações: a) transferência dentro das esferas do governo (municipalização); b) transferência total da gestão (privatização); e c) transferência de gestão de bens e serviços por meio de terceirização e parcerias (publicização). Entre as principais justificativas para existência da reforma estão a necessidade de se adotar formas mais eficientes de gestão e a necessidade de se repensar os limites entre o que deve ser essencialmente gerenciado pelo poder público (PONTE, 2012; COSTIN, 2005).

Ponte (2012) diz que a herança dos anos 90 na área de políticas culturais está associada aos modelos de financiamento público e privado para cultura por meio das leis de incentivo e do marketing cultural. A autora ainda afirma que no período surgem modelos de gestão pública e parcerias entre o público, o privado e a sociedade civil na área da cultura:

No final dos anos 1990, duas leis criaram novas figuras jurídicas: as Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), por meio, respectivamente, das Leis Federais nº 9.637/98 e nº 9.790/99. Ambas estão relacionadas ao contexto da Reforma do Estado no Brasil e às alterações implementadas desde 1995 nas mais variadas áreas da administração pública. Essas leis ensejaram o fortalecimento das ações de parceria entre o governo e o chamado Terceiro Setor, criando um “**espaço público não estatal**” e dando origem a um modelo de gestão pública conhecido como **publicização, contratualização ou simplesmente gestão pública não estatal** (PONTE, 2012, grifo nosso).

Esse novo cenário precisa ser melhor compreendido dentro de contextos políticos, sociais e culturais bastante específicos. Portanto é preciso ir além das definições ou conceitos e contextualizar o fenômeno que vem ocupando uma adoção cada vez maior na administração pública em relação as políticas públicas culturais no Brasil (COSTA & LOPES, 2015; CALABRE, 2013; PONTE, 2012; NUSSBAUMER, 2007).

O modelo proposto em 1995 no Governo Federal e adotado em 1998 mediante a promulgações das leis que estabeleceram a criação de uma nova figura institucional – Organizações Sociais (OSs) e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs)<sup>4</sup>, as quais tinham como finalidade estratégica proporcionar ao “aparelho” estatal a flexibilidade, a agilidade e a própria abertura à participação da sociedade civil organizada.

---

<sup>4</sup>Organizações Sociais (OSs) - Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998; Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) - Lei Federal nº 9.790, de 23 de março de 1999.

O objetivo das leis (OSs e OSCIPs) integrantes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995 era viabilizar mecanismos mais adequados às atividades não exclusivas do Estado, *e.g.* gestão de museus, teatros, hospitais e institutos científicos. Tal reforma buscava distinguir atividades que deveriam permanecer no centro da Administração Pública (políticas públicas, funções de soberania, fiscalização, segurança e tributação) e as atividades que poderiam ser fruto de uma parceria com a sociedade (COSTIN, 2005).

Para ilustrar a caracterização das OSs e das OSCIPs em relação à Lei Federal, o Quadro 2 apresenta uma síntese das principais informações. Ressalta-se que em diversos governos estaduais e municipais foram sendo criados os decretos e as leis complementares.

## QUADRO 2: Características da Legislação Federal para OS e OSCIPs.

(continua)

	<b>Organizações Sociais (OS)</b>	<b>Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Social (OSCIPs)</b>
<b>Lei de Criação</b>	Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998.	Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999.
<b>Decreto</b>	-----	Decreto nº 3.100, de 30 de junho de 1999.
<b>Qualificação</b>	Ato Discricionário – controlado pelo Poder Executivo.	Ato Vinculado – controlado pelo Ministério da Justiça.
<b>Áreas de atuação</b>	Ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde.	Assistência social, cultural, de educação, saúde, segurança alimentar, proteção do meio ambiente, promoção de direitos humanos e assessoria jurídica gratuita.
<b>Pré-requisitos do estatuto</b>	Finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades.	Observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.
	Previsão de ter como órgãos de deliberação superior e de direção conselho de administração e uma diretoria.	Constituição de conselho fiscal ou órgão equivalente.
	Obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão.	Prevê que, em caso de dissolução da entidade, o respectivo patrimônio líquido será transferido a outra pessoa jurídica qualificada, preferencialmente que tenha o mesmo objeto social.
	Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese.	Prevê que, na hipótese de desqualificação, o acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos, será transferido a outra OSCIPs, preferencialmente na mesma área de atuação.
	Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social ou ao patrimônio da União, dos estados, do Distrito Federal ou dos municípios.	Possibilidade de se instituir remuneração para os dirigentes da entidade que atuem efetivamente na gestão executiva e para aqueles que a ela prestam serviços específicos.

**QUADRO 2: Características da Legislação Federal para OS e OSCIPs.****(conclusão)**

<b>Conselho de administração (Composição)</b>	De 20% a 40% – Poder Público	Não previsto
	De 20% a 30% – entidades da sociedade civil, definidas pelo estatuto	
	Até 10% – membros eleitos dentre os membros ou os associados.	
	De 10% a 30% – membros eleitos pelos demais integrantes do conselho.	
	Até 10% – membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto.	
<b>Instrumento legal</b>	Contrato de gestão	Termo de parceria
<b>Supervisão</b>	Fiscalizada por comissão de avaliação indicada pelo órgão ou entidade supervisora da área	Fiscalizada por meio de comissão de avaliação, composta de comum acordo entre o órgão da área de atuação e a OSCIPs. E pelos Conselhos de Políticas Públicas das áreas, em cada nível de governo*
<b>Seleção de entidades</b>	Sem edital ou licitação.	A escolha da OSCIPs poderá ser feita por meio de publicação de edital de concursos de projetos.
<b>Cessão de servidores públicos</b>	Permitida, com ônus para origem.	É permitida a participação de servidores públicos na composição de conselho de OSCIPs, vedada a percepção de remuneração ou subsídio, a qualquer título.
<b>Manual de compras</b>	Regulamento próprio, publicado em até 90 dias após a assinatura do contrato de gestão.	Regulamento próprio, publicado em até 30 dias após a assinatura do termo de parceria.
<b>Manual de recursos humanos</b>	Não previsto.	Não previsto.
<b>Desqualificação</b>	Quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.	Não regulamentado.

\* Prevê auditoria independente da aplicação dos recursos objeto do Termo de Parceria nos casos onde o montante for maior ou igual a R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais). Fonte: Adaptado de Ponte (2012).

Esse novo modelo implantado, na época, promovia uma nova forma de parceria entre o Estado e a Sociedade Civil, e tinha como base a autonomia, flexibilidade e responsabilidade na gestão, sendo que logo após a aprovação da Lei, diversos estados começaram a analisar esta nova figura com o objetivo de enfrentar as dificuldades e superar as amarras burocráticas dos órgãos da administração pública (COSTIN, 2005; BARRETO 1999).

Essa proposta de absorção das atividades sociais (e não “essenciais”) pelo chamado Terceiro Setor<sup>5</sup> tem sido uma marca recorrente nos processos de reforma do Estado nas democracias contemporâneas (MATTA, 2013).

<sup>5</sup>O conceito tem sua origem na tradição anglo-saxônica, que identifica o terceiro setor ao universo das organizações sem fins lucrativos (ALBUQUERQUE, 2006).

Segundo Ponte (2012), ao analisar o breve histórico do panorama brasileiro em relação à gestão pública não estatal, pode-se observar que houve uma expansão na adoção desse modelo em 19 estados brasileiros, onde a criação de diversas leis estaduais complementares se faz presente. De norte a sul do país encontram-se os seguintes estados: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe; sendo o estado do Pará o primeiro a promulgar a sua própria lei de publicização, antes mesmo da Lei Federal; e o estado de do Rio Grande do Sul o mais recente (QUADRO 3).

**QUADRO 3: Leis Estaduais para OSs e OSCIPs.**

<b>Estado</b>	<b>Organizações Sociais (OSs)</b>	<b>Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Social (OSCIPs)</b>
Acre	-----	Lei nº 1.428, de 2 de janeiro de 2002.
Amapá	Lei nº 599, de 25 de abril de 2001.	Lei nº 496, de 4 de janeiro de 2000.
Amazonas	-----	Lei Ordinária nº 3.017, de 21 de dezembro de 2005.
Bahia	Lei nº 7.027, de 29 de janeiro de 1997, alterada pela Lei nº 8.647, de 29 de julho de 2003.	-----
Ceará	Lei nº 12.781, de 30 de dezembro de 1997	-----
Distrito Federal	Lei nº 2.415, de 6 de julho de 1999, alterada pela Lei nº 4.081, de 4 de janeiro de 2008.	-----
Espírito Santo	Lei Complementar nº 158, de 2 de julho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 416, de 29 de outubro de 2007.	-----
Goiás	Lei nº 15.503, de 28 de dezembro de 2005.	Lei nº 15.731, de 7 de julho de 2006.
Maranhão	Lei nº 7.066, de 3 de fevereiro de 1998.	Decreto nº 23.218, de 19 de julho de 2007.
Mato Grosso	Lei Complementar nº 150, de 8 de janeiro de 2004.	Lei nº 8.687, de 24 de julho de 2007.
Minas Gerais	-----	Lei nº 14.870, de 16 de dezembro de 2003.
Pará	Lei nº 5.980, de 19 de julho de 1996, alterada pela Lei nº 6.773, de 23 de agosto de 2005.	-----
Pernambuco	Lei nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000	Lei nº 11.743, de 20 de janeiro de 2000.
Piauí	Lei Ordinária nº 5.519, de 13 de dezembro de 2005.	-----
Rio Grande do Norte	Lei Complementar nº 271, de 26 de fevereiro de 2004.	-----
Rio Grande do Sul	-----	Lei nº 12.901, de 11 de janeiro de 2008.
Santa Catarina	Lei nº 12.929, de 4 de fevereiro de 2004, alterada pela Lei nº 13.343, de 10 de março de 2005, e pela Lei nº 13.720, de 2 de março de 2006.	-----
São Paulo	Lei nº 846, de 4 de junho de 1998	-----
Sergipe	Lei nº 5.217, de 15 de dezembro de 2003, alterada pela Lei nº 5.825, de 16 de março de 2004.	Lei nº 5.850, de 16 de março de 2006.

Fonte: Adaptado de Ponte (2012).

Embora seja possível ter uma noção inicial sobre a expansão da atuação do modelo de gestão pública não estatal em solo brasileiro, Ponte (2012) alerta para a dificuldade de obter o número preciso de OSs e OSCIPs qualificadas e, também, de saber sobre os contratos de gestão ou termos de parcerias assinados com o governo, pois a maioria dos estados e municípios não dispõe de cadastro ou banco de dados com as informações relacionadas às entidades qualificadas, aos contratos de gestão e aos termos de parcerias celebrados.

Vários autores (ALMEIDA *et al.*, 2017; SANTOS & DAVEL, 2017; MATTA, 2013, PONTE, 2013; FIORE *et al.*, 2011; COSTIN, 2005) refletem sobre as possíveis vantagens e desvantagens ao adotar o modelo de gestão pública não estatal. Lembrando que o modelo de gestão conhecido como publicização, gestão pública não estatal ou contratualização é diferente de privatização, pois não envolve preço, lucro ou aquisição de ativos por particulares. Na realidade, o que é transferido à sociedade é a gestão de um equipamento ou serviço público, mediante qualificação da organização e assinatura do contrato de gestão que estabelece os critérios e as bases da parceria a ser celebrada (PONTE, 2012; COSTIN, 2005).

Em relação à perspectiva favorável sobre o modelo, o Quadro 4 demonstra de maneira sintética quais seriam as principais vantagens e benefícios na adoção do modelo de gestão pública não estatal apresentadas por Ponte (2012).

#### QUADRO 4: Vantagens e Benefícios na publicização da Gestão Pública Cultural.

(continua)

Vantagens e Benefícios	Observações
Agilidade e eficiência na prestação de serviços	<i>“A vantagem mais sensível do modelo de gestão pública não estatal em relação à administração pública direta é sem dúvida a agilidade possibilitada aos processos de compras e contratações. As contratações e compras da administração pública, mesmo com avanços recentes, a exemplo do pregão eletrônico, são ainda pouco eficientes do ponto de vista gerencial (são ainda bastante físicas – com muito papel e pouco ou nenhum controle informatizado –, extremamente centralizadas e lentas)”</i> .
Regularização da contratação de profissionais	<i>“A implantação da gestão pública não estatal permitiu a regularização das contratações, transformando as funções dos credenciados em empregos regidos pela CLT. As OSs e OSCIPs também podem ajudar em casos nos quais a melhor forma de contratação não é via CLT, tampouco por meio de concursos públicos. É o caso, por exemplo, da contratação de oficinairos e instrutores para o programa de oficinas culturais”</i> .
Políticas públicas mais transparentes	<i>“Apesar de algumas fragilidades no acompanhamento e na avaliação das ações, devemos reconhecer que a existência de apresentação periódica de prestação de contas fornece à sociedade dados e informações raramente auferidos com consistência diretamente pela administração pública. Essas informações nos permitem visualizar com inédita clareza as políticas do Estado para a cultura e o que “ele” quer e pretende em relação a determinada iniciativa cultural, por meio das metas pactuadas nos contratos de gestão e termos de parceria. Nos permite também uma análise da gestão e dos resultados dessas ações, por meio dos relatórios de atividade disponibilizados”</i> .

**QUADRO 4: Vantagens e Benefícios na Publicização da Gestão Pública Cultural.**  
**(conclusão)**

Mais recursos para a cultura	<i>“Para OSs e OSCIPs é facultada a possibilidade de captar recursos externos, estabelecer parcerias de cooperação e receber doações com muito mais facilidade que o governo. E até mesmo com muito mais facilidade que instituições da administração pública indireta, que em princípio poderiam captar recursos de outras fontes, mas que ficam frequentemente limitadas por dificuldades legais para estabelecer acordos, receber doações ou apoios diretos, e firmar permutas de serviços com particulares, prática muito comum na área cultural”.</i>
Planejamento e profissionalização na área cultural	<i>“Os impactos da descontinuidade política são sem dúvida amenizados com o auxílio das OSs e das OSCIPs, cujo corpo funcional não deve estar vinculado às oscilações políticas, podendo permanecer longos períodos nas instituições para que elas se desenvolvam. Esse fator contribui também para a especialização e a profissionalização da gestão dentro das diversas áreas da cultura. Com o crescimento dessas organizações e com a possibilidade de formação de um corpo profissional autônomo, a profissionalização na área cultural tem mais condições de se desenvolver e se especializar, criando know-how de gestão em suas diversas áreas: museologia, formação cultural, gestão de orquestras sinfônicas e grupos de dança profissionais, gestão de teatros e centros culturais, etc.”.</i>

Fonte: Ponte (2012).

Vale observar que no setor da economia criativa a “lentidão” da administração pública se torna um problema grave, pois as atividades deste setor requerem criatividade e agilidade, características que são inerentes à produção criativa, artística, cultural e tecnológica.

Nesse sentido, Santos e Davel (2017) destacam os desafios encontrados pelos gestores públicos em relação ao gerenciamento, exatamente pelo descompasso entre as características da administração pública e a dinâmica das atividades que envolvem os setores da economia criativa, mais especificamente o uso dos espaços públicos e equipamentos culturais.

De acordo com Matta (2013), o nível de competência da coordenação política dos diversos atores pelo Estado, junto ao modelo de parceria entre o público e as organizações, é algo que pode diminuir ou aumentar os níveis de conflito e tensão nas relações.

Para o alcance de resultados satisfatórios nesta relação, entre o público e a sociedade civil organizada, é preciso que se tenha uma estrutura bem definida, com regras claras e procedimentos adequados amparados por contratos de gestão<sup>6</sup>.

Esse modelo híbrido entre o público e o privado, que tem o objetivo de fomentar, viabilizar e ampliar a participação artística e cultural da população, já vem sendo adotado em diversos países, *e.g.* França, Reino Unido e EUA, sendo a participação da iniciativa privada e da sociedade, fundamental para o desenvolvimento cultural nestes países (MATTA, 2013).

<sup>6</sup>O contrato de gestão é um compromisso institucional específico do modelo de OS, firmado entre o Estado e a organização qualificada como Organização Social. Seu propósito é atingir os objetivos de políticas públicas, especificando metas e indicadores, obrigações, responsabilidades, recursos, condicionantes, mecanismos de avaliação e penalidades. (MARE, 1998 *apud* MATTA, 2013).

Sabe-se que o setor cultural brasileiro é historicamente dependente do Estado por meio da atuação das instituições culturais públicas, subvenções, isenções fiscais, fundos estatais e editais específicos. Além disso, os principais impasses para a gestão pública da cultura são: burocracia; legislação; contratação de pessoas; planejamento; continuidade das ações; recursos limitados e execução orçamentária (CALABRE & LIMA, 2017; CALABRE, 2013; JORDÃO & ALLUCCI, 2012; PONTE, 2012; BOTELHO, 2007; CALABRE, 2007).

Entretanto, Matta (2013) alerta que a literatura<sup>7</sup> cita alguns fatores que podem ser negativos junto aos modelos de parceria, e.g. regras ambíguas ou mal formuladas, falta de clareza nos objetivos da política pública; diferenças de valores, conflitos de gestão, etc.

Nesse sentido, Ponte (2012) apresenta algumas fragilidades e riscos em relação a adoção de modelos de gestão pública não estatal (QUADRO 5).

#### QUADRO 5: Fragilidades e Riscos na publicização da Gestão Pública Cultural.

(continua)

Fragilidade e Risco	Observações
Critérios de qualificação e forma de seleção das entidades	<i>“Um dos pontos mais controversos e polêmicos da relação entre Estado e OS e Oscips reside nas formas de escolha tanto das entidades aptas a receber ambas as qualificações quanto daquelas que celebram contratos de gestão ou termos de parceria com o Estado. Enquanto a qualificação é um ato vinculado, previsto em lei como obrigatório a todas as entidades que cumprirem os requisitos legais mínimos, a seleção das OSs que pactuam com o Estado é, na maioria dos estados brasileiros, discricionária, ou seja, depende apenas da escolha da autoridade gestora”.</i>
Atuação dos conselhos de administração das entidades	<i>“Independentemente do grau de participação do poder público nos conselhos de administração, o risco que aqui reside é o de transformar o que poderia ser um passo em direção à possibilidade de parceria efetiva entre governo e sociedade civil na elaboração e aprovação de políticas em uma simples estratégia de flexibilização ou fuga da gestão pública, fazendo das entidades do Terceiro Setor um mero braço executor das decisões de um poder público centralizador”.</i>
Elaboração e acompanhamento dos contratos de gestão e termos de parceria	<i>“A prática de algumas experiências de publicização na área cultural prova que, não raro, as metas são estabelecidas unilateralmente, oferecendo um risco duplo. Quando apenas a visão da OS ou Oscip prevalece, o interesse público pode ser comprometido e a abstenção do Estado pode significar a ausência de políticas públicas para o setor cultural. Por outro lado, quando o Estado controla sozinho a elaboração e a proposta das metas, corre o risco de incoerência com a realidade da gestão e desperdício de uma oportunidade de parceria correta com a sociedade para a elaboração de políticas públicas. Ambas as situações podem ser evitadas caso se enxergue o processo de elaboração do contrato de gestão ou do termo de parceria não como mera formalidade burocrática, mas como o que ele efetivamente representa: um instrumento de implementação de políticas públicas, que deve desde sempre atender à demanda real e ao interesse público”.</i>

<sup>7</sup>Mais detalhes ver (SABATIER, & JENKINS-SMITH, 1993; PRESSMAN & WILDAVSKY, 1984; SABATIER & MAZMANIAN, 1979).

### QUADRO 5: Fragilidades e riscos na publicização da Gestão Pública Cultural.

(conclusão)

Controle social, transparência e acesso às informações	<i>“Embora defina o “controle social das ações de forma transparente” como uma das diretrizes do Programa Nacional de Publicização (PNP) (previsto desde 1998, porém ainda não regulamentado), a lei federal é omissa quanto aos mecanismos de acompanhamento e informações a ser disponibilizadas pelas entidades para facilitar e incentivar o controle social. As leis federais e estaduais em sua maioria obrigam apenas a publicação dos manuais de compras e de recursos humanos e dos balanços financeiros anuais das entidades no Diário Oficial. Obviamente, mesmo que publicadas, essas informações não são suficientes para garantir o controle social sobre a publicização, muito menos se publicadas apenas no Diário Oficial”.</i>
Sistematização e divulgação dos resultados da publicização	<i>“A sistematização e divulgação estão profundamente relacionadas às questões da avaliação e do acompanhamento, por parte do governo, e do controle social, por parte dos cidadãos. De forma geral, o que se percebe em relação à publicização na área cultural, contrariamente ao que acontece na área da saúde, é a ausência de sistematização e divulgação de dados gerais sobre os serviços publicizados e os avanços conquistados”.</i>

Fonte: Ponte (2012).

Conforme citado anteriormente na literatura atual é possível encontrar diversos estudos que depositam a atenção da pesquisa científica junto aos modelos de gestão pública não estatal que vem sendo implantados no Brasil nos últimos anos. Ponte (2012) em seu estudo de pesquisa destaca o resultado da caminhada e a experiência acumulada nos estados de São Paulo e Minas Gerais, onde cada um destes estados tem muitas contribuições a oferecer para melhoria e ajustes para este modelo de gestão pública.

Segundo a pesquisadora o estado de São Paulo se consolidou como forma de gestão em todos os espaços e programas culturais estaduais, porém precisa equacionar a questão de transparência em algumas etapas, principalmente no processo de troca das OSs à frente de algumas atividades. Já o estado de Minas Gerais apresentou resultados favoráveis, principalmente, no que concerne a transparência, controle e a avaliação das entidades, embora o estado mineiro apresente uma situação positiva, é preciso melhorar os procedimentos operacionais, pois determinadas ações promovem um enrijecimento e uma burocratização no funcionamento das entidades e que certamente pode ser nocivo à execução das atividades finalísticas das entidades.

Finalizando as considerações de sua pesquisa, Ponte (2012) afirma que:

As experiências de publicização são diferentes em cada estado. Mas, assim como nos casos estudados, as vantagens e os resultados alcançados por esse modelo de gestão superam largamente os problemas e impasses enfrentados, tanto pelo governo quanto pela entidade parceira... Apesar de todas as controvérsias que cercam o modelo, e que vão continuar a cercá-lo, a publicização tem sua maior defesa nos resultados concretos proporcionados por ela e são resultados reais, visíveis, inegáveis. E o melhor: são e continuarão sendo programas públicos.

O processo de criação e implantação do modelo de gestão pública não estatal no Brasil caminha para completar 20 anos de “jornada”. Nesse período, muitas ações, reações e reflexões ocorreram, e é certo que o modelo está “longe” do ideal, porém pode-se afirmar que esta caminhada permitiu aos diversos agentes e atores envolvidos neste processo o acúmulo de experiência que não deve ser ignorada, ao contrário é preciso que cada vez mais os diferentes personagens procurem dialogar para encontrar o melhor caminho possível dentro das circunstâncias e contexto de cada realidade local.

É nesta vertente que a proposta de gestão do teatro municipal de Itajubá-MG pretende trilhar, mediante à uma análise crítica, e fundamentada pelas observações e resultados concretos alcançados em diversas experiências, afinal acredita-se que o momento é oportuno para o avanço e consolidação da importância da economia criativa para o desenvolvimento do município de Itajubá-MG, e neste caso a atuação do equipamento cultural Teatro Municipal Christiane Riêra deve ser considerada um dos pilares neste processo.

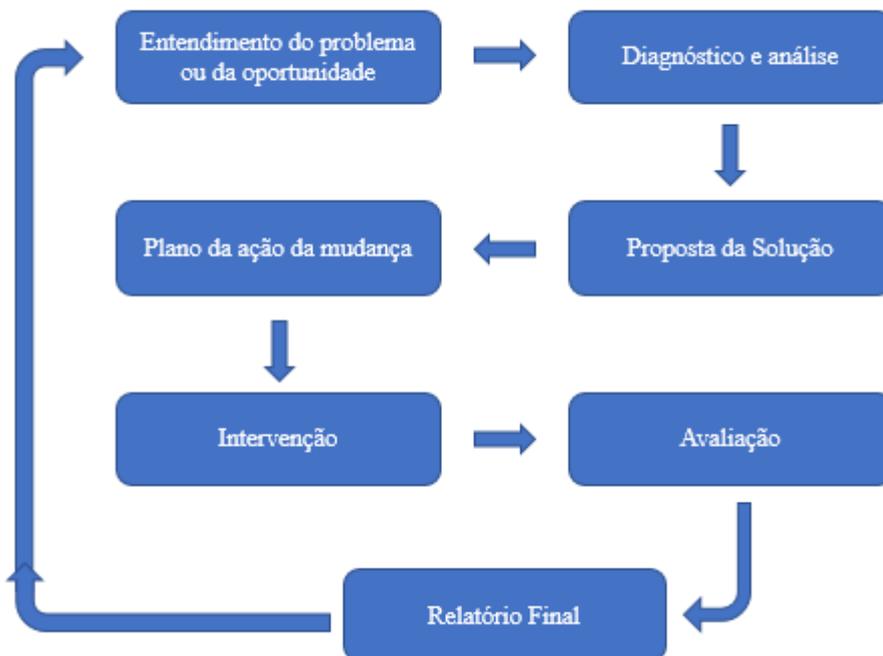
### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa é de natureza aplicada e visa gerar conhecimentos práticos e soluções relacionados às informações e ao processo de gerenciamento do espaço público cultural.

As pesquisas de natureza aplicada têm como base a capacidade de gerar conhecimento que viabilize o alcance de soluções práticas relacionadas ao objeto de estudo, portanto é capaz promover soluções envolvendo aspecto científico e interesses locais (SILVEIRA & CÓRDOVA, 2009; SILVA & MENEZES, 2005).

De acordo com Marcondes *et al.* (2017), a metodologia científica aplicada tem seu início mediante a definição de um problema concreto a ser equacionado na organização, esta definição orienta todo o desenvolvimento da solução para se alcançar a proposta concreta e viável que permita a mudança de uma realidade (FIGURA 2).

**FIGURA 2: Etapas da Pesquisa Aplicada.**



Fonte: Adaptado de Marcondes *et al.* (2017).

Cabe ressaltar que o presente estudo transita pelos quatro primeiros passos da metodologia de pesquisa aplicada apresentados na Figura 2. Assim, o “Entendimento do problema ou da oportunidade” corresponde à Introdução; o “Diagnóstico e Análise”

corresponde à compreensão proporcionada pela Fundamentação Teórica, juntamente com a Apresentação do Caso; e a “Proposta da solução” se funde ao “Plano da ação da mudança” no capítulo Resultados e Discussão.

Dessa maneira, é importante observar que no caso específico deste trabalho, a existência da oportunidade de investigar o “problema real” e a possibilidade de aplicação prática da solução proposta, são os elementos fundamentais da justificativa e a da própria razão para o desenvolvimento da pesquisa, onde o objeto de estudo em questão será o Teatro Municipal Christiane Riera.

### 3.1 Método de Pesquisa

O procedimento a ser utilizado será o método Estudo de Caso. É oportuno destacar que a escolha do método ocorreu não pelo fato da pesquisa focalizar apenas uma unidade ou por apresentar características de interesse intrínseco pelo “caso” devido a sua singularidade, pois conforme enfatiza Alves-Mazzotti (2006), a escolha baseada somente nesses argumentos poderia comprometer o procedimento de escolha.

Portanto, a escolha se fundamenta justamente pelo fato de que o objeto de estudo será submetido à um procedimento intenso de análise.

De acordo com Miguel (2007), o delineamento do estudo de caso deve atender à questão da pesquisa, no sentido de proporcionar condições para respondê-la e, no estudo em questão, pode-se afirmar que este procedimento permitirá a realização de investigações com intensidade e também proporcionará condições de se estabelecer uma conexão com a discussão corrente na área, contribuindo plenamente para o processo de construção coletiva do conhecimento; além disso, será capaz de oferecer proposições teórico-práticas que sejam replicáveis em outros contextos que se assemelhem à temática tratada nesse estudo (GIL, 2007; MIGUEL, 2007; ALVES-MAZZOTI, 2006).

A abordagem da pesquisa é do tipo qualitativa, pois permite a interpretação de fenômenos, onde o objeto é a fonte direta para obtenção de dados e o pesquisador identifica e analisa os dados decorrentes da própria investigação junto ao objeto. Nesse caso, a preocupação não se concentra na representatividade numérica, mas, sim, no entendimento do problema da organização ou grupo social (SILVEIRA & CÓRDOVA, 2009; SILVA & MENEZES, 2005).

Para realização da investigação e análise do objeto, será utilizado o modelo de sistematização dos principais desafios enfrentados pelos gestores de equipamentos culturais

proposto por Santos e Davel (2017). Para os autores, além da importância, da transversalidade e do potencial de impacto, a gestão de equipamentos culturais apresenta muitos desafios que podem ser identificados sob a dimensão gerencial baseada em três eixos: Cultura Organizacional; Imagem das partes interessadas; e Visão Estratégica (QUADRO 6).

**QUADRO 6: Desafios enfrentados por gestores de Equipamentos Culturais.**

<b>Dimensão gerencial</b>	<b>Tipos de desafios</b>	<b>Definições em ações cotidianas</b>
Cultura organizacional	Dupla natureza da gestão (artística e predial)	Harmonizar a dimensão artística e predial da gestão
		Atender ao grau de especialização e complexidade técnicas que ambas dimensões demandam
	Manutenção ininterrupta de suas atividades	Compatibilizar a natureza projetual da maior parte das fontes de financiamento com a condição ininterrupta de suas atividades
		Manter uma equipe permanente e mobilizada diante dos desafios de manutenção do fluxo de recursos financeiros
Imagem das partes interessadas	Pouca representatividade política	Pouca capacidade de auto-organização na busca de melhor interface com órgãos responsáveis pelas políticas públicas para a cultura
	Diálogo com o espaço público	Pouco diálogo com órgãos do poder público responsáveis por políticas públicas de outras naturezas, mas que se relacionam com as atividades do segmento
		Necessidade de criar uma interface com a cidade e seus temas
	Diálogo com o público (mediação cultural)	Identificar a opinião e as expectativas do público em relação ao equipamento
		Necessidade de estratégias de mobilização de públicos
	Visão estratégica	Definições curatoriais

Fonte: Santos e Davel (2017).

Juntamente com a análise de estudo da dimensão gerencial, foi realizada no dia 08 de março de 2018 a visita de campo à Associação Joseense de Fomento a Arte e Cultura (AJFAC), que é a Organização Social de Cultura (OSC) responsável pelo gerenciamento do espaço público patrimônio artístico e cultural – Parque Vicentina Aranha – desde 2011 no município de São José dos Campos-SP.

Nesse caso, a realização da visita foi previamente agendada com a diretora responsável pela gestão da parceria entre a AJFAC e a Prefeitura Municipal de São José dos Campos. Essa

pesquisa de campo teve o intuito de promover o entendimento sobre o funcionamento do modelo de gestão pública não estatal presente há mais de sete anos na condução do equipamento cultural Parque Vicentina Aranha, que de certa maneira apresenta semelhanças em relação ao objeto de estudo da pesquisa (equipamento cultural Teatro Municipal Christiane Riêra) quanto às questões de gerenciamento, demandas técnicas-específicas e oportunidades.

### 3.2 Caracterização do Universo de Estudo

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas – IBGE (2018), O município de Itajubá está localizado no sul do Estado de Minas Gerais e segundo o levantamento censitário de 2010 possui uma população de 90.658 (noventa mil, seiscientos e cinquenta e oito) habitantes, sendo considerada predominantemente urbana, com 82.764 (91,29%) da população vivendo na região urbana e 7.894 (7,71%) vivendo na zona rural. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,787 e o esgotamento sanitário adequado em 90,5% dos domicílios.

O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* do município, em 2015, foi de R\$28.270,24. Já em relação ao trabalho e rendimento, em 2015, o município apresentava salário médio mensal de 2,9 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 30,4%. Na comparação com os outros municípios mineiros, ocupava as posições 24º de 853 e 38º de 853 respectivamente (IBGE, 2018).

A cidade apresenta um dos maiores distritos industriais da região sul do estado de Minas Gerais, contando com mais de 80 indústrias de grande, médio e pequeno porte, sendo que 48 delas são de Empresas de Base Tecnológica (EBT). Esta presença significativa de empresas proporciona ao município a capacidade de gerar aproximadamente 10.000 empregos diretos. O comércio varejista local é diversificado e conta com mais de 400 estabelecimentos comerciais registrados nas associações de classe do município. Até a conclusão deste estudo, a cidade abrigava oito instituições de ensino superior, distribuídas entre universidade, centro universitário, faculdade e polo educacional (PMI, 2018).

FIGURA 3: Posicionamento Geográfico de Itajubá-MG.



Legenda: ● Município de Itajubá-MG. Fonte: PMI (2018).

O município está situado em uma região geográfica centralizada entre as três maiores capitais nacionais (FIGURA 3): a 445 km de Belo Horizonte (capital do estado de Minas Gerais); a 261 km de São Paulo (capital do estado de São Paulo); e a 318 km do Rio de Janeiro (capital do estado do Rio de Janeiro).

## 4 APRESENTAÇÃO DO CASO

A Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Itajubá (SECUT), órgão administrativo da PMI para assuntos relacionados à cultura e ao turismo, declara a seguinte missão em sua página no *site* institucional<sup>8</sup>:

Tem por finalidade executar a política de desenvolvimento da cultura no município, conduzindo assuntos culturais, preparar e implementar, com a ampla participação da comunidade os planos e programas culturais; desenvolver ações de proteção da memória e do patrimônio histórico de Itajubá; desenvolver ações de turismo e executar programas e projetos pertinentes ao setor de turismo e serviços associados. (PMI, 2018).

Assim, por meio do trabalho realizado pela SECUT na elaboração de estratégias culturais e turísticas, a PMI tem realizado várias parcerias, nos últimos anos, em diversos eventos<sup>9</sup> organizados em conjunto com entidades da sociedade itajubense.

Além disso, com o intuito de promover desenvolvimento à dimensão cultural de Itajubá, a SECUT aproveitou a oportunidade na época e viabilizou a adesão ao Sistema Nacional de Cultura (SNC).

O SNC é um instrumento de gestão compartilhada de políticas públicas de cultura entre os entes federados e a sociedade civil, cujo principal objetivo é fortalecer as políticas culturais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, por meio da institucionalização e ampliação da participação social na promoção do desenvolvimento humano, econômico e social, com pleno exercício dos direitos culturais.

A nova versão<sup>10</sup> do SNC trouxe aos governantes estaduais e municipais a visão de um caminho para viabilizar seus projetos de cultura local. Assim, foi necessária adequação por

---

<sup>8</sup>Para mais informações, ver: <http://www.itajuba.mg.gov.br/secut/missao.php>

<sup>9</sup>Principais eventos realizados em parceria: 32º Exposição Agropecuária de Itajubá; Desfile de Cavaleiros; blocos carnavalescos; apresentações natalinas; Sarau Musical; Itajubreaking; Oficinas de Pintura do Instituto Mantiqueira de Música e Arte (IMMA); Exposições Autorais de Fotógrafos e Artistas da Região nos Espaços Culturais do Município; Festas da Igreja Católica (Nossa Senhora da Piedade, Nossa Senhora da Soledade, Santa Rosa de Lima, Nossa Senhora da Agonia e Guadalupe); Circuito Cultural do Sul de Minas Gardênia; Festa Julina Beneficente do 56º Batalhão de Polícia Militar; Circo Sesi (Espetáculo Ai Meu Zeus), 1º Festival de Vozes de Itajubá, Coral Municipal de Itajubá (formado por servidores públicos municipais); 1º Festival de Interpretação da Música Sertaneja, Projeto Tambor Arte; Circuito, Natal Encantado, Projeto Tambor Arte; Circuito Cultural Dos Bairros; Projeto Canto Coral – Música Na Escola; Feira Agroecológica e Cultural de Itajubá; Realização da Feira de Artesanato da Praça Theodomiro Santiago; Curso de Teatro Infantil para Crianças de 5 a 12 Anos; 1º Encontro de Corais de Itajubá; e Festa do Pastel de Milho de Itajubá.

<sup>10</sup>Essa nova versão foi reestruturada em dezembro de 2011, elaborada pelo Grupo de Trabalho do Sistema Nacional de Cultura, instituída pelo Ministério da Cultura e aprovada, por unanimidade, pelo Plenário do Conselho Nacional

parte das administrações, para que essas se inscrevessem e obtivessem as vantagens que o sistema oferece.

A PMI, por meio de seu plano de governo, entendeu que o SNC seria importante para o fomento da cultura e da arte em Itajubá. Então, com o objetivo de estabelecer as condições e orientar a instrumentalização necessária para o desenvolvimento do SNC com implementação coordenada e/ou conjunta de programas, projetos e ações no município, por meio do Acordo de Cooperação Federativa, manifestou o interesse à adesão em 7 de novembro de 2013, com publicação no Diário Oficial da União em 3 de dezembro de 2013.

Para se alinhar ao SNC, o município realizou a I Conferência Municipal de Cultura em 10 de agosto de 2013, na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Este evento foi finalizado com a eleição dos representantes do município para a Conferência Estadual de Cultura, os quais foram responsáveis por apresentar e defender as propostas culturais que foram definidas durante a realização da Conferência Municipal de Cultura.

A etapa seguinte se deu com a elaboração e aprovação da Lei Ordinária n. 3.006<sup>11</sup>, que regulamenta o Sistema Municipal de Cultura (SMC). A referida Lei dispõe sobre seus princípios, objetivos, estrutura, organização, gestão, inter-relações entre os seus componentes, recursos humanos, financiamento, e dá outras providões. De acordo com o Art.2 da Lei Ordinária 3.006, a Política Municipal de Cultura estabelece o papel do Poder Público Municipal na gestão da cultura, explicita os direitos culturais que devem ser assegurados a todos os municípios e define pressupostos que fundamentam políticas, programas, projetos e ações formuladas e executadas no campo da arte e da cultura pela PMI com participação da sociedade itajubense.

Em 2015, dando-se continuidade ao trabalho de valorização da cultura e fazendo-se cumprir as orientações do SMC, as quais estabelecem a realização de Conferências Municipais a cada dois anos, a PMI determinou a realização da II Conferência Municipal de Cultura, mediante ao Decreto de número 5.712, datado em 12 de agosto de 2015.

O evento, cuja pauta central foi o Plano Municipal de Cultura, foi realizado entre os dias 19 e 20 de agosto de 2015. Na sequência, a Lei de número 3.134, datada em 07 de dezembro de 2015, aprovou o Plano Municipal de Cultura de Itajubá, e entre as responsabilidades do Poder Público, destaca-se a necessidade de instituir programas e projetos que conduzam à

---

de Política Cultural na reunião dos dias 25 e 26 de agosto de 2009. Para mais informações ver: <http://www.cultura.gov.br/sistema-nacional-de-cultura>

<sup>11</sup> Para mais informações ver: <http://diariooficial.itajuba.mg.gov.br/>

efetivação dos objetivos, diretrizes, ações, estratégias e metas definidas para a área cultural itajubense.

Este documento fundamenta, regulamenta e orienta a proposição e execução de políticas públicas do município, pelo período de 10 (dez) anos, sendo um dos componentes fundamentais para a concretização do SMC-PMI. Lembrando que o processo de criação e implantação do SMC-PMI foi objeto de estudo<sup>12</sup> no programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI).

Portanto, por meio das ações, a PMI tem procurado promover as políticas públicas para o desenvolvimento e fomento da cultura local, respeitando as normativas do Ministério da Cultura (MinC) e alinhada ao Sistema Nacional de Cultura (SNC).

Dentre as dificuldades, conquistas e avanços, em relação às ações e políticas públicas culturais do município, encontra-se a criação do espaço público cultural Teatro Municipal Christiane Riêra, onde as tratativas em relação à construção tiveram seu início em 2013, envolvendo a doação de uma área municipal à empresa Plasinco Empreendimentos e Participação Limitada. Em contrapartida, a empresa Plasinco assumiu a responsabilidade de construir um “Espaço Cultural e Educacional” em terreno de propriedade do município, estabelecendo a via dupla da parceria.

Definiu-se, então, por um local livre e desimpedido de qualquer obstáculo jurídico, fiscal, ambiental e de construções existentes, com a terraplanagem realizada em uma área de 4.900 m<sup>2</sup> (quatro mil e novecentos metros quadrados) para a realização da obra, a qual seria composta por um equipamento cultural<sup>13</sup>, no caso a construção do teatro.

O Teatro Municipal Christiane Riera (FIGURA 4) tem capacidade para mais de 700 lugares no espaço de teatro propriamente dito (FIGURA 5), com palco e poltronas individuais para a plateia; tem, também, áreas próprias de recepção para coquetéis e exposições, além de duas salas de convenções com capacidade para 200 pessoas cada uma, abordando toda construção civil, instalações elétricas, hidráulicas, sanitárias, acústicas e de ar condicionado. Sua inauguração ocorreu em 12 de março de 2016.

---

<sup>12</sup>Mais informações ver: BORGES, C. de M. **Análise do processo de criação e estruturação do Sistema Municipal de Cultura e a sua influência na Economia Criativa: um estudo de caso no município de Itajubá-MG**. Dissertação de Mestrado, MPA/UNIFEI, 2016. 165p.

<sup>13</sup> O termo equipamento cultural corresponde às “edificações destinadas a práticas culturais”, compreendendo em organizações culturais as mais diversas denominações como teatros, cinemas, salas de concertos, galerias, museus, bibliotecas e etc. (COELHO, 1997).

**FIGURA 4: Fachada do Teatro Municipal Christiane Riera.**



Fonte: Prefeitura Municipal de Itajubá (2018).

**FIGURA 5: Imagem Interna do Teatro Municipal Christiane Riera.**



Fonte: Prefeitura Municipal de Itajubá (2018). Crédito: Mira Ventura.

Desde sua inauguração até o presente momento, a existência desse equipamento cultural tem proporcionado várias oportunidades à população de Itajubá e região, em relação ao acesso e à realização de diversos eventos artísticos, culturais e educacionais. Porém, é importante salientar que, desde o início, as operações de gerenciamento realizadas para este espaço cultural passaram por alguns ajustes quanto aos aspectos gerenciais e operacionais relacionados ao funcionamento do teatro, resultando no atual modelo que será apresentado e analisado na seção seguinte.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente é importante destacar que a infraestrutura do Teatro Municipal tem despertado a atenção de maneira positiva e conquistado vários elogios entre os diversos tipos de usuários (artistas, músicos, palestrantes, etc.) e frequentadores (público em geral).

### 5.1 Infraestrutura do Teatro Municipal Christiane Riêra

Em relação ao espaço físico, o equipamento cultural pode ser assim definido:

- *Hall*: grande espaço na entrada do edifício, o local apresenta acesso à maioria das dependências. Pode ser utilizado para exposições de arte (expor produtos oriundos das oficinas de pintura e fotografia, por exemplo);
- *Lanchonete*: espaço contínuo ao Hall, pode ser destinado à exploração de venda de produtos alimentícios para captação de recursos financeiros;
- *Salas Administrativas*: duas salas no piso térreo a serem utilizadas pela equipe gestora do teatro; no modelo atual essas salas habitam a Secretaria Municipal de Cultura e Turismo;
- *Grande Salão*: espaço multifuncional a ser utilizado por oficinas e cursos; atualmente está dividido em dois salões menores, A e B, por divisória;
- *Teatro*: composto pelo espaço da plateia (poltronas), tanto no piso térreo quanto no mezanino; pela cabine de controle de iluminação e som, também no mezanino; e pelo palco; destes, apenas o palco pode ser utilizado para oficinas e cursos;
- *Sala Multiuso 1*: sala no segundo andar (mesmo acesso do mezanino); pode ser utilizada por oficinas e cursos;
- *Sala Multiuso 2*: sala à esquerda do palco; pode ser utilizada para oficinas e cursos;
- *Espaço Multiuso 1*: espaço à direita do palco no segundo andar; pode ser utilizado para oficinas e cursos;
- *Espaço Multiuso 2*: espaço à direita do palco no terceiro andar; pode ser utilizado para oficinas e cursos; e
- *Outros*: camarim, banheiros e depósitos são espaços destinados às finalidades para as quais foram construídos.

## 5.2 O Desenvolvimento da Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra

Para analisar o modelo de gestão é necessário entender que as atividades desenvolvidas neste espaço público cultural se dividem em duas categorias: eventos municipais; e eventos da iniciativa privada.

Sendo os primeiros integralmente geridos pelo poder público através da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo de Itajubá (SECUT) e os demais geridos por pessoas físicas ou jurídicas promotoras de eventos.

Os eventos municipais são de cunho cultural, educacional ou informativo, sendo gratuitos em sua totalidade. Já os eventos privados, apresentam características específicas, porém devem ser considerados como fonte de recursos para o gerenciamento do teatro, pois nesse caso o espaço físico do Teatro é locado por um valor previamente estabelecido.

### 5.2.1 Eventos Municipais da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre o funcionamento do gerenciamento do teatro e de suas atividades, é importante conhecer a estrutura da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, que é a pasta que controla e coordena as atividades.

É de responsabilidade do Secretário Municipal de Cultura e Turismo, juntamente com seus Diretores de Cultura e Turismo, o planejamento das atividades que serão desenvolvidas no teatro. Também compõem a equipe: um técnico administrativo, responsável pela burocracia pertinente ao processo; um auxiliar de serviços gerais, responsável pela manutenção, organização e limpeza do espaço físico; além de dois profissionais de vigilância patrimonial, cujo trabalho é manter a segurança do teatro no período entre 19 e sete horas.

Ressalta-se que as ações visam contemplar as mais variadas áreas culturais e educacionais, promovendo, assim, a difusão desse segmento na sociedade.

Operacionalização das atividades: no início de 2016, com a inauguração do Teatro Municipal, foi firmado um convênio entre Prefeitura Municipal e Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Itajubá (ACIEI), neste convênio ficou definido que a SECUT planejaria e participaria da execução de todos os eventos relativos à inauguração, e por outro lado, a ACIEI realizaria a contratação, os pagamentos e controle financeiro das atividades realizadas naquele momento. Dessa maneira o teatro começou a ser operacionalizado.

À época, o secretário de Cultura e seus respectivos diretores ficaram incumbidos de elaborar uma programação que contemplasse os mais variados eixos culturais, assim estabeleceram tal grade de programação, e os artistas e técnicos necessários para operar os equipamentos de som e iluminação existentes no teatro foram contratados.

Após o período de inauguração do teatro, esta proposta de modelo sofreu uma pequena alteração, onde coube à SECUTI novamente a responsabilidade em buscar novas atividades, através de parcerias com a iniciativa privada e outros setores da sociedade, a fim de criar novas ações gratuitas à população. Neste caso a secretaria ficava ainda responsável por contratar técnicos operadores de som e iluminação.

No quarto trimestre de 2016, um novo funcionário técnico-administrativo foi alocado ao quadro de funcionários da SECUT com objetivo de operacionalizar os equipamentos de iluminação e som, e assim tornar o processo de gerenciamento administrativo (interno) para realização operacional de eventos mais simples.

No entanto, percebe-se que a construção de um evento municipal, desde sua concepção à realização, fica totalmente atrelada ao funcionalismo público, conseqüentemente às burocracias que oneram e atrasam tomadas de decisões, tornam-se evidentes no dia a dia do gerenciamento do teatro. Esta situação também está presente e se repete em diversos exemplos pelo país conforme relatam Almeida *et al.* (2017); Santos e Davel (2017); Ponte (2016); Matta (2013); Fiore *et al.* (2011); e Costin (2005).

Ao se analisar o aspecto financeiro, também é possível perceber que custos profissionais e operacionais, às vezes, se apresentam com valores mais elevados em comparação aos valores existentes no mercado privado em situações semelhantes.

Pode-se, inclusive, pontuar que o perfil dos funcionários existentes e das possíveis contratações, mediante concurso público, poderá não se encaixar exatamente com o perfil profissional previsto e/ou desejado para o desenvolvimento cultural e educativo, o que de certa forma compromete o alcance da excelência no serviço a ser oferecido pelo setor público.

### 5.2.2 Eventos da Iniciativa Privada

A realização e exploração do espaço pela iniciativa privada em formato de eventos particulares têm como objetivo contemplar os mais variados eixos culturais; além de ser uma fonte de recursos alternativa (proveniente das locações) a ser utilizada para custeio da manutenção do próprio espaço público cultural.

Mediante o estudo dos valores aplicados pelo mercado para locação de espaços semelhantes ao do Teatro Municipal, na época de inauguração do teatro a PMI atribuiu o valor diário de locação de R\$4.000,00 (Quatro Mil Reais).

No entanto, numa iniciativa de adoção de uma política de incentivo à cultura e estímulo aos empresários do setor cultural, foi permitido o fracionamento deste custo diário a cada período de três horas, o que correspondeu, então, ao valor de R\$500,00 (Quinhentos Reais) a cada três horas de utilização.

Vale salientar que a maioria dos eventos realizados ocupava, em média, o tempo máximo de duração em torno de três horas. Assim, foi instituído o decreto municipal que autorizava a locação do espaço do Teatro Municipal nessas condições de valores.

Esse valor foi alterado no início de 2017, com o valor de R\$500,00 sendo reajustado para R\$1.000,00 (Um Mil Reais). Entretanto, a responsabilidade de limpeza e organização que antes era atribuída ao locatário, passou a ser responsabilidade do locador (PMI). Essa ação foi tomada com intuito de garantir padronização das condições de limpeza e higiene para o público presente em todos os espetáculos culturais, o que reflete positivamente na percepção da imagem (reputação) que o público tem em relação ao teatro.

Observa-se que a adoção dessa política permitiu que no ano de inauguração fossem realizados, em média, 12 eventos mensais, consolidando a demanda por este tipo de equipamento cultural, tornando-se referência regional de promoção e fomento cultural.

### 5.2.3 Dificuldades Adicionais no Gerenciamento

Para uso do teatro cabe ao locatário pagar a taxa estipulada no decreto municipal. Porém, a cada nova locação é necessária a emissão do decreto específico daquela determinada locação, cujo pagamento deve ser feito com antecedência de um mês da data do evento.

Assim, por não haver um modelo de gestão adequado e devidamente regulamentado, durante todo o período de funcionamento foi necessária a recorrente emissão de cada decreto para cada locação do teatro.

Vale destacar que, se essa situação burocrática for evitada, tanto o locatário quanto o locador terão mais tempo para se dedicar a tarefas realmente importantes e pertinentes para promoção do desenvolvimento artístico, cultural e educacional no que diz respeito ao uso desse importante equipamento cultural.

#### 5.2.4 O Atual Modelo de Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra

Ao analisar o atual modelo de gestão do equipamento cultural em estudo, é possível observar (preliminarmente) que os principais procedimentos se concentram na realização de algumas etapas e na condução operacional destas, onde os resultados podem comprometer (ou não) a eficiência da gestão. Nesse sentido, a somatória de diversos fatores pode ocasionar um cenário de instabilidade no futuro, desviando-se do propósito de uso desse espaço público, que é promover e fomentar não somente a arte e a cultura, mas, também, estimular e desenvolver a economia criativa no município e região.

As possíveis “falhas” a serem sinalizadas em cada análise do processo de locação e gestão, permitem ao leitor compreender que a demanda por mudanças na aplicação dessas ações é essencial para um melhor funcionamento do teatro municipal.

Vale destacar que, durante o período da pesquisa, houve algumas situações nas quais a operacionalização da locação do espaço não atendeu a nenhum dos procedimentos necessários, ora por atrasos no depósito ou cancelamento de datas por parte do locatário, ora na emissão de decretos por falhas gerenciais que poderiam causar o cancelamento de eventos já divulgados e até com ingressos vendidos, ora por ausência de suporte técnico adequado para viabilizar a realização de certos eventos.

Para um melhor entendimento, o Quadro 7 ilustra a sequência das etapas que compreendem o processo de locação para uso do teatro e suas dependências.

**QUADRO 7: Procedimento para locação do Teatro Municipal.**

(continua)

<b>Etapas</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Análise (Resultado da Pesquisa)</b>
1ª Etapa	A Secretaria Municipal de Cultura e Turismo comunica disponibilidade das datas do calendário anual de locações do Teatro.	Este comunicado somente se dá pelas mídias internas da prefeitura, não existe um direcionamento promocional do espaço a fim de alcançar produtores e companhias de interesse de desenvolvimento e exploração deste setor.
2ª Etapa	O interessado, pessoa física ou jurídica se dirige até a secretaria, analisa as datas disponíveis e faz uma reserva de locação.	Não existe um planejamento de atração de eventos que compreendam as diversas áreas de desenvolvimento cultural, assim ficando ao acaso dos possíveis eventos que deverão ocorrer no teatro.

**QUADRO 7: Procedimento para locação do Teatro Municipal.****(conclusão)**

3ª Etapa	No prazo máximo de 01 (um) mês para realização do evento o locatário deverá depositar em conta oficial os valores referentes à locação do teatro. Caso o depósito não seja realizado, após o encerramento do prazo, a agenda (data e horário) passa a ficar disponível novamente para uma nova locação.	Neste caso, pode-se observar que a ausência de regras em relação ao período máximo e mínimo para realização das reservas, pode acarretar na possibilidade de “travamento” na agenda, restringindo assim a oferta das datas disponíveis.
4ª Etapa	Após a apresentação de comprovante de depósito, a SECUT encaminha ofício ao Governo, informando todos os dados do locatário, que formaliza um decreto, para assinatura do prefeito, que autoriza o uso do bem público	Neste momento o procedimento burocrático (formalização do decreto) para atender as questões legais, sobrecarrega demasiadamente o poder executivo, mediante a realização de todo o procedimento para assinatura do decreto, em cada momento de locação que ocorre no teatro.
5ª Etapa	No dia do evento é designado um funcionário da SECUT para acompanhamento e apoio.	Neste caso, devido as circunstâncias atuais, o funcionário não apresenta expertise necessária para acompanhar cada evento, sendo que alguns casos o funcionário não possuía devida familiaridade com alguns equipamentos que se fazem necessários à realização de determinado evento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Complementando as informações sobre a análise das etapas de procedimento para controle e locação do uso do espaço do teatro, segundo dados da própria Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECUT), no ano de 2017 houve 90 solicitações (reserva efetivada) para realização de eventos, sendo que a Prefeitura Municipal foi responsável pela realização da metade destas reservas e a iniciativa privada pela outra metade.

O público contabilizado que esteve presente no espaço do teatro municipal, considerando-se todas as atividades que foram desenvolvidas (cerimoniais, comemorações, congressos, formaturas, exposições, musicais, orquestras, palestras, peças teatrais e etc.) alcançou o número de 54.024 pessoas. Já o quantitativo de pessoas (produtores culturais, profissionais, funcionários das empresas e etc.) que estiveram diretamente envolvidas com a realização dos eventos no ano de 2017 foi de aproximadamente 1.247 pessoas.

Portanto, é possível perceber a capacidade e a magnitude que este equipamento cultural proporciona ao município de Itajubá e região e, também, é possível detectar a potencialidade que isto representa em termos de possibilidades para o desenvolvimento das atividades relacionadas diretamente ao setor da economia criativa.

Na análise da gestão da comunicação em relação ao funcionamento do teatro, pode-se observar os elementos que envolvem o processo operacional das informações inerentes as atividades relacionadas ao uso do espaço e a própria comunicação interna e externa. Inclusive é possível identificar algumas características que estão presentes na Dimensão Gerencial proposta por Santos e Davel (2017), onde a interpretação das ações do cotidiano permite detectar os tipos de desafios a serem enfrentados.

A gestão do teatro está sob coordenação da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECUT) e, no momento, apresenta o que poderíamos chamar de “adequado alinhamento” quanto à representatividade política e seu respectivo diálogo com o espaço público de acordo com a visão de Santos e Davel (2017).

Entretanto, quando se analisa o trâmite da informação neste organismo de gestão, é possível identificar que a comunicação ocorre de maneira restrita e não apresenta elementos que permitam afirmar a existência de ação específica na SECUT, principalmente no que diz respeito à implantação do processo de comunicação (interna e externa) que seja exclusiva para gestão deste equipamento cultural.

Atualmente, o processo de comunicação na SECUT, se restringe a atender única e exclusivamente os procedimentos de locação, ou seja, neste caso a atuação da SECUT é tímida no que diz respeito ao aproveitamento e uso deste importante equipamento cultural que faculta condições diferenciadas e únicas quanto a sua capacidade de impulsionar o desenvolvimento econômico e social com base nas atividades inerentes ao setor da economia criativa.

Além disso, a existência de uma comunicação efetiva e atuante na gestão do teatro municipal pode promover uma maior aproximação com outras secretarias municipais que certamente apresentam potencialidades para elaboração de ações conjuntas o que visa estimular o desenvolvimento da economia criativa no município, *e.g.* Secretaria de Educação, Secretaria de Ciências, Tecnologias, Indústria e Comércio, etc.

Em se tratando de proporcionar melhor desempenho na gestão da comunicação, conforme já demonstrado anteriormente, vários autores<sup>14</sup> observam que esta não é uma tarefa fácil, apesar dos modernos recursos de comunicação existentes, pois a eficiência na

---

<sup>14</sup>Mais informações ler: Cruz *et al.* (2012); Gomes Filho (2005); Catelli e Santos (2004); Campos *et al.* (2000).

comunicação exige uma política específica e também exige uma equipe técnica específica para transformar os dados em informações realmente acessíveis e úteis.

Neste caso, vale lembrar que a SECUT apresenta uma equipe “enxuta” composta por um número reduzido de profissionais<sup>15</sup> e que por diversas razões parte destes profissionais não apresenta expertise adequada para atuar em questões específicas relacionadas às atividades que envolvem a gestão do teatro municipal.

De certa maneira, a situação encontrada no atual modelo de gestão do teatro municipal corrobora com o pensamento de Ponte (2012), onde a autora chama atenção para dificuldade de se alcançar um modelo de gestão ideal, pois no tocante aos recursos humanos, as vezes, os entraves da lei limitam as possibilidades de se contratar e manter profissionais de qualidade técnica específica para atuarem exclusivamente e temporariamente em determinados setores da gestão pública, como é o caso específico dos equipamentos públicos culturais.

Quanto à arrecadação, relacionada diretamente ao funcionamento do teatro municipal, é possível identificar, segundo dados da SECUT, que no ano de 2017 a realização de 90 solicitações de reserva foi capaz de proporcionar o montante de R\$50.000,00 (Cinquenta Mil Reais).

Neste caso, é importante salientar que metade das solicitações foi responsabilidade da PMI, o que certamente não promoveu a entrada de receita, uma vez que as atividades, quando realizadas pela PMI, não ocasionavam o recolhimento ou pagamento de qualquer taxa. Portanto, ao se calcular a receita média proporcionada pela a arrecadação, tem-se o valor médio de R\$555,55 (Quinhentos e Cinquenta e Cinco Reais) para cada uso (locação) de no mínimo de três horas.

Ressalta-se aqui, que este estudo não tem a pretensão de analisar o mérito e o propósito econômico e social que um equipamento cultural desta natureza pode e deve proporcionar. No caso em estudo, a situação em específico revela que o alcance da arrecadação está aquém do necessário e abaixo do potencial que se tem em termos de possibilidades de captação e geração de recursos econômicos e financeiros para um equipamento cultural como é o Teatro Municipal Christiane Riêra.

Talvez a atual situação reforce não somente o principal o objetivo da pesquisa, como também seja o grande estímulo e desafio para se encontrar o modelo de gestão pública não estatal que vários autores apresentam na literatura, o qual possibilite o alcance da viabilidade

---

<sup>15</sup> Atualmente, a SMCT apresenta em seu quadro de funcionários um Secretário Municipal; dois Diretores, um Assessor Especial; dois Auxiliares Administrativos, um Vigia Patrimonial e um Operador Técnico (este último contratado recentemente).

para manter o teatro municipal funcionando de maneira estável e equilibrada por um longo período, proporcionando resultados satisfatórios no tocante ao desenvolvimento econômico e social.

Para isso, na seção seguinte será feita uma breve reflexão sobre as possíveis alternativas de captação de recursos que poderão ser desenvolvidos no gerenciamento do teatro municipal.

### 5.3 A Busca por Autonomia Financeira

A fim de desenvolver um modelo autossustentável, é necessário abordar várias linhas (possíveis) de captação de recursos, tanto para o desenvolvimento das atividades de fomento cultural, quanto para o custeio de despesas e manutenção das estruturas administrativas (social e física).

#### 5.3.1 Custeio Operacional e Administrativo

A primeira linha de captação será a atração de receita referente à locação do teatro para eventos e venda de espaços para publicidade. Hoje há apenas a locação para eventos que, vinculada a um processo burocrático, oneroso e pouco flexível, impacta diretamente no baixo valor mensal arrecadado.

Essa linha objetiva atrair recursos necessários que permitam o custeio referente às despesas e manutenção da estrutura física em sua totalidade e parcialmente as relativas à estrutura operacional.

Observa-se que entre o custeio da estrutura operacional e as atividades culturais desenvolvidas, há uma relação diretamente proporcional: uma vez aumentado o número de atividades (ou a frequência destas), torna-se necessário o redimensionamento e reestruturação dos componentes da estrutura operacional, aumentando os custos.

### 5.3.2 Oportunidade de Captação via Lei Rouanet

A Lei 8.313/91 é o principal mecanismo de fomento à cultura do Brasil, a qual instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac).

Para cumprir este objetivo, a Lei estabelece as normativas de como o Governo Federal deve disponibilizar recursos para a realização de projetos artístico-culturais através de três mecanismos: o Fundo Nacional da Cultura (FNC), o Incentivo Fiscal e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart).

### 5.3.3 Parcerias

Existe outra alternativa para captação de recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.) que permite o fomento das atividades que envolvem a gestão do equipamento cultural, e o próprio desenvolvimento de atividades correlacionadas ao desenvolvimento da economia criativa, que são as chamadas parcerias. Neste modelo, existe a possibilidade de ser firmada parceria entre empresas, profissionais das áreas afins, entre outros. Assim, o poder público cederia mediante permuta, *e.g* o espaço físico para desenvolvimento das atividades e os parceiros envolvidos ofereceriam as chamadas contrapartidas.

### 5.3.4 Produção de Eventos

A produção e a realização de eventos culturais e educacionais promovidos pela própria gestão pública sob inteira responsabilidade do poder público, também pode ser considerada como alternativa para obtenção de recursos. Entretanto, atualmente este modelo tem se mostrado inviável devido a uma série de fatores que vão desde limitação técnico-operacional a entraves jurídicos que cerceiam e inibem todo e qualquer tipo de iniciativa dessa natureza.

Nesse caso, entende-se que estabelecer o foco na possibilidade de equacionar as questões que envolvem a gestão do Teatro do Municipal, mediante a realização e produção de eventos, pode e deve ser considerada como opção futura, pois no momento esta estratégia certamente extrapolaria o propósito do alcance de uma possível solução no que diz respeito à uma análise de curto prazo.

## 5.4 O Modelo de Gestão do Parque Vicentina

O levantamento realizado pela pesquisa permitiu encontrar diversos exemplos e modelos de gestão que estão sendo adotados pelo poder público em alguns estados e municípios.

Entre os exemplos existentes, encontra-se o caso da Associação Joseense para o Fomento da Arte e da Cultura (AJFAC), que é qualificada como Organização Social de Cultura (OSC) e que, por meio do modelo de gestão pública não estatal, tem como finalidade promover, fomentar e gerenciar projetos voltados ao Parque Vicentina Aranha, reconhecido equipamento público-patrimônio artístico e cultural, que está situado na cidade de São José dos Campos, no estado de São Paulo.

Portanto, neste momento será apresentado ao leitor o estudo de campo que foi realizado, com o intuito de promover o incremento na análise das alternativas possíveis e viáveis, em relação à busca por um modelo de gestão pública não estatal, e identificar equipamentos culturais em funcionamento no país. Optou-se por realizar o estudo de campo no Parque Vicentina Aranha, gerido pela Associação Joseense para o Fomento da Arte e da Cultura – AJFAC.

É importante salientar que todas as observações e reflexões que estão apresentadas na análise a seguir são derivadas da captura das informações que estão disponíveis nos *sites* institucionais<sup>16</sup> da Associação Joseense para o Fomento da Arte e da Cultura – AJFAC e do Equipamento Cultural Parque Vicentina Aranha, juntamente com a pesquisa de campo (visita realizada no dia 08 de março de 2018 à AJFAC nas dependências do Parque Vicentina Aranha).

A realização do estudo de campo se constituiu na visita técnica realizada, *in loco*, no dia 08 de março de 2018. Na ocasião da visita, a recepção foi feita pela Diretora Geral, Sra. Ângela M. Tornelli Ribeiro e a Gestora de Projetos Culturais, Sra. Patrícia Ioco, onde os dirigentes explanaram sobre o funcionamento da AJFAC e explicaram o sistema de trabalho da AJFAC com a Prefeitura Municipal de São José dos Campos-SP (PMSJC), através de contrato de prestação de serviço entre o poder executivo e a organização social de cultura.

O contrato de prestação de serviço, que regulamenta a parceria entre a PMSJC e a AJFAC, teve seu início em julho de 2011. Portanto, este modelo de gestão vem sendo executado por um período de sete anos, onde o processo operacional e gerencial possui planejamento anual de suas atividades em conformidade com a demanda de ações solicitada pela PMSJC, e a sua

---

<sup>16</sup>Para mais informações ver: <http://ajfac.org.br/>; <http://www.pqvicentinaaranha.org.br>

fonte de recursos é proveniente do contrato firmado com a PMSJC, juntamente com os demais contratos celebrados com a iniciativa privada, além da participação em editais de fomento e da aplicação de projetos em leis de incentivo.

Atualmente, é possível identificar, mediante as informações obtidas na visita juntamente com as informações disponíveis nos *sites*, que a gestão do Parque Vicentina Aranha tem alcançado, durante este período de gestão pública não estatal, os seguintes resultados: mais de 54 mil seguidores nas redes sociais; programação artística e cultural gratuita à população; média de 70 mil frequentadores mensais; mais de 30 atividades mensais.

No caso do financiamento para o gerenciamento do referido equipamento público e a realização das atividades, as formas de obtenção de receita repousam em três pilares: leis de incentivo; patrocínio (verbas diretas e permuta) e locação de espaço / ações de marketing. Neste universo de obtenção de recursos estão presentes os patrocinadores (11 empresas), os apoiadores (quatro empresas) e demais doadores voluntários.

A AJFAC conta com estrutura administrativa formada por um conselho de administração e uma diretoria executiva (FIGURA 6):

- O conselho de administração é constituído por 10 representantes, sendo seis membros natos (três representantes do poder público e três representantes indicados por entidades da sociedade civil); quatro membros eleitos (um associado fundador eleito pela Assembleia Geral; duas personalidades intelectuais de notória capacidade profissional e de reconhecida idoneidade moral; e um representante de empresa ou instituição da área de arte e cultura); e
- A diretoria executiva possui um diretor geral (indicado pelo conselho de administração), um diretor cultural e um diretor administrativo financeiro – ambos indicados pelo diretor geral.

**FIGURA 6: Composição da Diretoria Executiva – AJFAC**

Fonte: AJAFC (2016).

Além do conselho de administração, a AJFAC possui uma equipe de colaboradores em áreas distintas que segundo a própria associação, esta equipe procura seguir a dinâmica e o conceito da economia criativa, pautando seus projetos nos princípios de inclusão social, sustentabilidade, inovação e diversidade cultural, desenvolvendo os potenciais artísticos e o mercado cultural conforme a realidade local e regional.

### 5.5 Análise das Dimensões Gerenciais do Teatro Municipal Christiane Riêra

Baseado nas informações e análises preliminares das seções apresentadas até o momento e, utilizando a análise de “Desafios enfrentados por gestores de Equipamentos Culturais” proposto por Santos e Davel (2017), em relação à Dimensão Gerencial, aos Tipos de Desafios e às Ações Cotidianas, é possível detectar e estabelecer as principais diretrizes básicas a serem implantadas em relação ao modelo de gestão do Teatro Municipal Christiane Riera (QUADRO 8).

**QUADRO 8: Diretrizes básicas para a Proposta de Gestão.**

<b>Dimensão Gerencial</b>	<b>Tipos de Desafios</b>	<b>Ações Cotidianas (Diretrizes Básicas)</b>
Cultura Organizacional	Natureza da Gestão (Eventos e Predial)	Definição do modelo de gestão operacional
		Promover o atendimento e ajustes as demandas de agenda, ocupação e execução técnica-operacional do espaço.
	Manutenção ininterrupta das atividades	Promover de maneira compatível e viável a geração de recursos (receita).
		Criação da equipe permanente e qualificada para o gerenciamento técnico e financeiro.
Partes Interessadas	Representatividade Política	Estabelecer disciplina e ordenamento entre o equipamento cultural e as políticas públicas para viabilizar o desenvolvimento da economia criativa.
	Diálogo com espaço público	Promover o alinhamento e interface entre o poder público, a realização das atividades do segmento e o uso do equipamento cultural.
	Diálogo com o público em geral	Realização de pesquisa de opinião e estratégias de mobilização.
Visão Estratégica	Definições curatoriais	Contextualizar e priorizar as atividades a serem desenvolvidas e oferecidas no equipamento cultural, mediante a realização do planejamento anual de atividades.

Fonte: Adaptado de Santos e Davel (2017).

No total, mediante a análise das ações cotidianas que envolvem a gestão do teatro municipal, é possível identificar a presença de **oito diretrizes básicas** que são derivadas dos

**seis eixos** que compõem os **tipos de desafios** e apoiam as **três dimensões gerenciais** conforme demonstrado no Quadro 8. Ou seja, para a elaboração e implantação do modelo de gerenciamento para o equipamento cultural em questão, deve-se, inexoravelmente, atender às orientações preconizadas nas diretrizes.

## 5.6 Proposta de Modelo de Gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra

Para alcançar este estágio de análise e reflexão em relação à elaboração da proposta para o novo modelo de gestão a ser implantando no Teatro Municipal Christiane Riêra, foi necessário a realização de duas etapas, a saber: a) investigação das informações presentes na literatura sobre os modelos existentes; e b) investigação do trabalho de campo que compreendeu em duas ações específicas – *b.1*) análise do exemplo externo (município de São José dos Campos-SP); e *b.2*) análise do objeto de estudo que se constituiu na investigação da condução operacional do referido equipamento cultural.

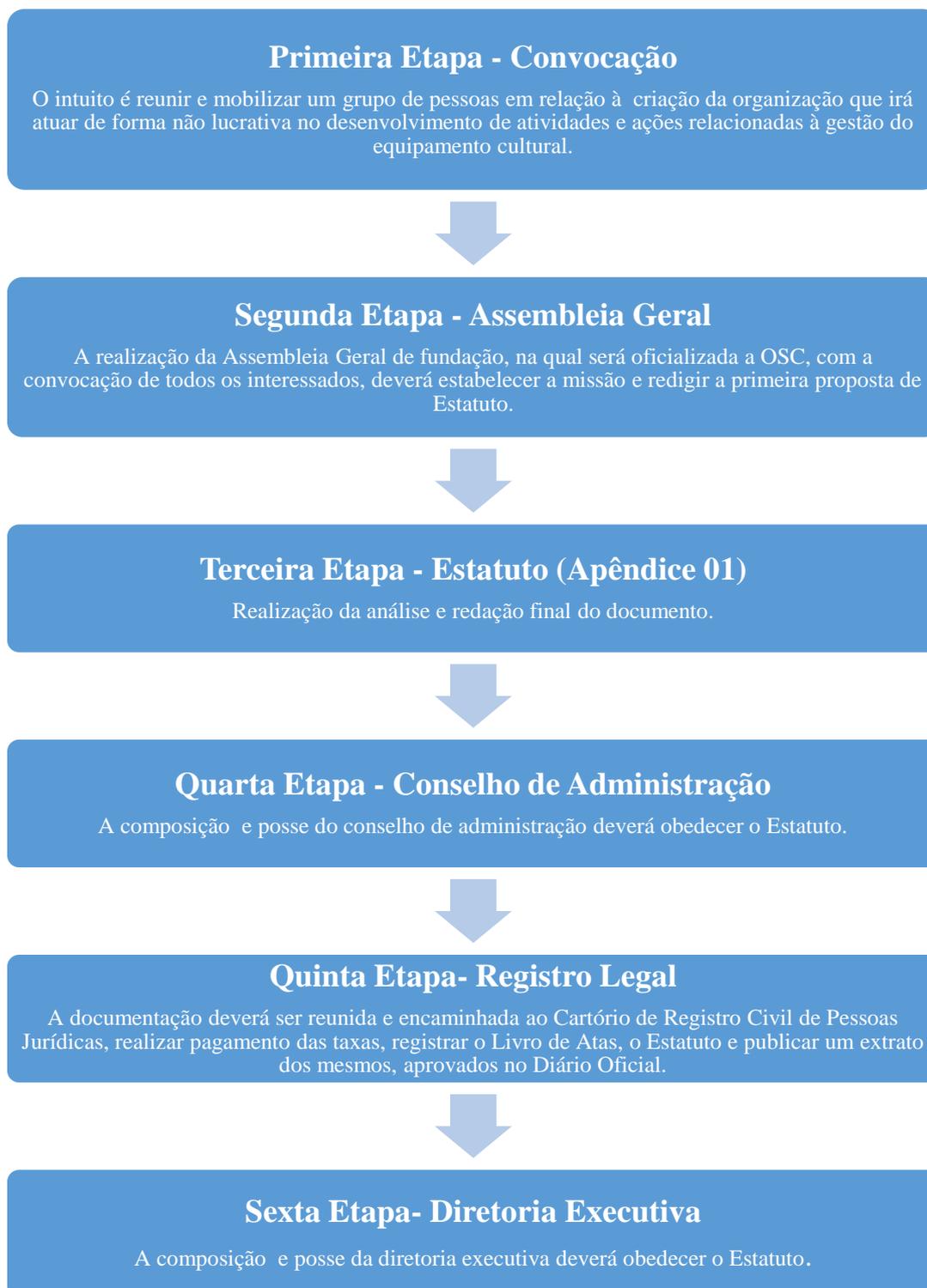
Assim, baseado em todas as informações e elementos que foram possíveis de se obter no desenvolvimento do trabalho, pode-se dizer que, entre as alternativas que se tem para elaboração do modelo de gestão, que prime pela eficiência no curto prazo; que seja viável para a sustentabilidade do equipamento cultural no médio prazo e que permita o desenvolvimento da estratégia no longo prazo, visando o fomento ao desenvolvimento da economia criativa para o município e região, a escolha pela adoção da gestão pública não estatal para o equipamento cultural Teatro Municipal Christiane Riêra é a opção que revela maior consistência e coerência para a finalidade desejada.

Salientando que a escolha desta opção se fundamenta pelo procedimento operacional de contrato de prestação de serviço entre a organização social e o poder público e, conseqüentemente, pela capacidade de alcance dos resultados desejados. Entretanto, para viabilizar a implantação do modelo de gestão é preciso, inicialmente, estabelecer a criação da organização social de cultura.

Na Figura 7 é possível observar a sequência das etapas primárias que constitui a criação da Organização Social de Cultura. O resultado dessa ação preliminar permite a viabilização das ações posteriores que envolverão a elaboração do plano de metas baseados nas cinco prerrogativas orientadoras. Vale lembrar que o estabelecimento das metas deve estar

alinhado com as diretrizes básicas que apoiam as dimensões gerenciais que foram discutidas na seção anterior.

**FIGURA 7: Criação da Organização Social de Cultura.**



Portanto, o modelo de gestão proposto tem como foco principal estabelecer as cinco prerrogativas orientadoras para o desenvolvimento do gerenciamento do Teatro Municipal pela organização social de cultura:

- a) Viabilizar a flexibilização para contratação de profissionais com a expertise comprovada;
- b) Promover agilidade e eficiência na realização dos serviços prestados pela OSC;
- c) Elaborar o planejamento anual das ações e atividades a serem desenvolvidas no Teatro Municipal;
- d) Implantar o processo de comunicação ágil e transparente; e
- e) Implantar o sistema de captação de recursos para viabilizar e proporcionar o devido suporte técnico e financeiro para a implantação e execução de todas as ações anteriores.

#### QUADRO 9: Características da implantação do Modelo de Gestão.

Itens	Organização Social de Cultura (OSC)
<b>Qualificação</b>	✓ Ato Discricionário – controlado pelo Poder Executivo.
<b>Áreas de atuação</b>	✓ Educação, Tecnologia, Arte e Cultura.
<b>Requisitos do estatuto (Obrigatórios)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Finalidade não lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;</li> <li>✓ Previsão de ter como órgãos de deliberação superior e de direção conselho de administração e uma diretoria;</li> <li>✓ Obrigatoriedade de publicação anual, no <i>Diário Oficial</i>, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do Contrato de Gestão;</li> <li>✓ Proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese;</li> <li>✓ Previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social ou ao patrimônio do município.</li> </ul>
<b>Conselho de administração (Composição)</b>	✓ Conforme estabelecido pelo estatuto (Apêndice I) e de acordo com a lei.
<b>Instrumento legal</b>	✓ Contrato de gestão.
<b>Cessão de servidores públicos</b>	✓ Permitida, com ônus para origem.
<b>Manual de compras</b>	✓ Regulamento próprio, publicado em até 90 dias após a assinatura do contrato de gestão.
<b>Desqualificação</b>	✓ Quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Esse modelo de gestão, mediante a atuação da organização social de cultura, deverá se constituir das seguintes características básicas conforme o Quadro 9.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de entendimento dos fatores que envolvem a gestão pública, mais especificamente as questões que se relacionam com o gerenciamento dos espaços públicos, juntamente com o propósito de se criar mecanismos de estímulo e fomento ao desenvolvimento da chamada economia criativa não é tarefa fácil.

Aliás, pode-se afirmar que a conquista da gestão pública ideal é algo extremamente complexo conforme enfatizam diversos autores que foram apresentados durante o transcorrer do texto dessa dissertação.

Isso posto, afirma-se que a limitação deste estudo está relacionada exatamente às dificuldades comuns à gestão pública: burocracia exagerada que lentifica as ações necessárias ao andamento da pesquisa (acesso a instituições, equipamentos culturais e documentos); cultura organizacional de manutenção do *status quo* (aversão à inovação, comum entre os servidores públicos); e a dependência de apoio tanto por parte da administração da Prefeitura Municipal, quanto da equipe de servidores, para que o modelo seja futuramente implantado.

De qualquer maneira, este tipo de desafio tem ocupado a agenda do poder público, principalmente no que diz respeito à busca para encontrar alternativas que viabilizem o desenvolvimento de setores que envolvem a economia criativa.

Este é o caso apresentado no presente estudo, onde o foco da pesquisa se concentrou na investigação do atual modelo de gestão do espaço público cultural, aqui delimitado pelo Teatro Municipal na cidade de Itajubá-MG.

Contudo, a busca pela equação que orienta o trabalho apresentou como resultado final a opção pela elaboração do modelo de gestão que tenha como vertente a adoção da gestão pública não estatal, obviamente amparada pelos aspectos jurídicos que determinam e orientam a relação de contrato de prestação de serviços entre uma organização social de cultura e o poder público municipal.

O caminho que se seguiu para chegar a esse resultado envolveu inicialmente o entendimento do atual modelo de gestão existente para o gerenciamento do teatro municipal, que no momento é responsabilidade da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (SECUT).

Para realizar essa função, a SECUT possui uma equipe reduzida de pessoas, onde o acúmulo de tarefas, juntamente com o conflito técnico para algumas demandas específicas nos procedimentos operacionais, acaba por comprometer o resultado do gerenciamento no curto prazo e possivelmente a própria sustentabilidade do equipamento cultural no longo prazo.

Aqui, vale retomar o questionamento inicial dessa pesquisa: Qual seria o modelo de gestão que poderia contribuir para resolver ou minimizar os principais problemas enfrentados pela PMI em relação à gestão do espaço público cultural (Teatro Municipal Christiane Riera)?

Portanto, considerando-se o estado atual do equipamento cultural analisado internamente pelo pesquisador, que também é gestor público que acompanhou com proximidade o dia a dia do Teatro; considerando-se o conhecimento teórico adquirido pelos estudos proporcionados pelo Mestrado Profissional em Administração, incluído aqui a Fundamentação Teórica dessa dissertação; considerando-se a pesquisa de campo realizada em equipamentos culturais nacionais, por meio da qual foi possível experienciar a gestão na prática, tanto de modelos fracassados, quanto de modelos de sucesso; conclui-se que o Modelo de Gestão Pública Não Estatal baseado em uma Organização Social de Cultura é o modelo momentaneamente ideal para implantação no Teatro Municipal Christiane Riera.

Quanto aos objetivos, pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado, pois foi proposto um modelo de gestão concebido especificamente para implantação no Teatro Municipal Christiane Riêra. Além disso, os objetivos específicos também foram atingidos, uma vez que: a) a atual situação de gerenciamento do Teatro Municipal e seus problemas operacionais foram identificados e analisados; b) a gestão pública baseada em modelo de organização social de cultura foi analisada como possível solução; e c) foi proposto um modelo de gestão para o Teatro Municipal.

Assim, o desenvolvimento do estudo permitiu, também, que os objetivos relacionados à investigação sobre o modelo de gestão com base na organização social de cultura fossem realizados de maneira intensa, inclusive com a realização do trabalho de campo envolvendo não somente o objeto de estudo, como também a identificação e análise do exemplo de modelo aplicado em outro município, fato este que possibilitou inclusive a análise e reflexão sobre a implantação e os possíveis desdobramentos do modelo de gestão pública não estatal para o caso do teatro municipal de Itajubá-MG.

Pode-se afirmar, ainda, que a realização da pesquisa, amparada nas características que determinam o eixo principal do mestrado profissional, permitiu a caracterização adequada da opção para a elaboração do modelo de gestão do equipamento cultural Teatro Municipal Christiane Riêra, onde o poder público local, por meio da possível aplicação deste “produto” (modelo de gestão), certamente viabilizará a existência e manutenção do espaço público cultural, proporcionando assim, de maneira decisiva, o fomento e o desenvolvimento de setores relacionados à economia criativa em Itajubá-MG.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras se aprofundem na dimensão artística da gestão do Teatro Municipal Christiane Riera, apresentando uma proposta de modelo de gestão artística específica à realidade cultural de Itajubá, na qual a economia criativa seja abordada de forma eficiente e eficaz.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. C. C de. **Terceiro setor: história e gestão de organizações**. São Paulo: SUMMUS, 2006.

ALMEIDA, V. S. de FERNANDES, M. E.; OKANO, M. T. **Estudo da utilização de organizações sociais no poder público municipal. A gestão dos centros comunitários no município de Barueri-SP**. *South American Development Society Journal*, v. 33, n. 7, 2017, p. 101-124.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; **Usos e abusos dos estudos de caso**. *Cadernos de Pesquisa* (online), v. 36, n. 129, 2006, p. 637-51.

ARRUDA, M. A. do N. **A política cultural: regulação estatal e mecenato privado**. *Tempo Social*, São Paulo, v. 15, n. 2, nov., 2003, p. 177-193.

BARRETO, Maria Inês. **As Organizações Sociais na Reforma do Estado Brasileiro**. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GRAU, Nuria C. *O público não-estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

BASTOS, S. Q. de a.; CARDOSO, V. L.; OLIVEIRA, E. N. **Economia criativa no estado de Minas Gerais**. *Revista de Direito da Cidade*. v. 8, n. 4, 2016, p. 1778-1799.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, estado social e reforma gerencial**. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 50, n. 1, 2010, p. 112-116.

BOISIER, S. **Sinergia e Innovación local**. *Semestre Económico*. v. 12, n. 24, Medellín, Colômbia, 2009, p. 21-35.

BORGES, C. de M. **Análise do processo de criação e estruturação do sistema municipal de cultura e a sua influência na Economia Criativa: um estudo de caso no município de Itajubá-MG**. Dissertação de Mestrado. MPA/IEPG/UNIFEI, 2016. 165p.

BOTELHO, Isaura. **A política cultural & o plano das ideias**. In: RUBIM, Albino; BARBALHO, Alexandre (Orgs.) *Políticas culturais públicas no Brasil*. Salvador: EDUFBA, 2007, p. 109-132.

BURNS, Tom R. **The Sociology of Creativity: a Sociological systems framework to identify and explain social mechanisms of creativity and innovative developments.** Lisboa: CIES/IUL (WorkingPapers, n. 196), 2014.

CALABRE, L. **Políticas culturais: Informações, território e economia criativa.** São Paulo: Itaú Cultural / Rio de Janeiro Fundação Casa Rui Barbosa, 2013, 244p.

CALABRE, L. **Políticas culturais no Brasil: balanço & perspectivas.** In: RUBIM, Albino; BARBALHO Alexandre (Org.) *Políticas culturais públicas no Brasil.* Salvador: EDUFBA, 2007, p. 87-107.

CALABRE, L. & LIMA, D. R. **Políticas culturais: Conjunturas e territorialidade.** São Paulo: Itaú Cultural / Rio de Janeiro Fundação Casa Rui Barbosa, 2017, 164p.

CAMPOS, A. M.; ÁVILA, J. P. C.; SILVA Jr., D. S. da. **Avaliação de agências reguladoras: uma agenda de desafios para a sociedade brasileira.** *Revista de Administração Pública-RAP.* Rio de Janeiro, v. 46, n. 1: 153-176, jan./fev., 2012.

CATELLI, A. & SANTOS, E.S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** *Revista de Administração Pública-RAP.* Rio de Janeiro, v. 34, n. 5, set./out., 2000, p. 29-46.

CAVES, R. E. **Creative industries: Contracts between art and commerce.** Cambridge: Harvard University Press, 2002.

COELHO NETO, J. T. **Dicionário crítico de política cultural.** São Paulo: Iluminuras, 1997.

CLOSS, L.; OLIVEIRA, S. R. de. **Economia criativa e Territórios Usados: um debate baseado nas contribuições de Milton Santos.** Caderno EBAP-BR. FGV., v. 15, n. 2. Artigo 09. Rio de Janeiro, abr./jun., 2017, p. 349-363.

COSTA, A. D.; SOUZA-SANTOS, E. R. de. **Economia criativa: novas oportunidades baseadas no capital intelectual.** *Economia e Tecnologia.* Ano 07, v. 25, abr./jun., 2001.

COSTA, P. & LOPES, P. (ORGs.) **Políticas culturais para o desenvolvimento: Conferencia ARTMEDE.** Santarém-PA, 2015. 86p.

COSTIN, C. **Organizações sociais como modelo para gestão de museus, orquestras e outras iniciativas culturais.** *Revista Administração em Diálogo-RAD,* v. 7, n. 1, 2008.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A.C. de S.; SILVA, L. M. da; MACEDO, M. A. da S. **Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros.** *Revista de Administração Pública-RAP*. Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, jan./fev., 2012, p. 153-176.

DENHART, R. B. **Teoria Geral da Administração Pública.** São Paulo: CENGAGE, 2012.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

DURAND, J.C.G. **Profissionalizar a administração da cultura.** *Revista de Administração de Empresas-RAE*. São Paulo, v. 36, n. 2, abr./mai./jun., 1996, p. 6-11.

EMMENDOERFER, M. L.; FIORAVANTE, A. S. A.; CEZAR, L. C. **Planejamento governamental e comunicação organizacional para a política pública de economia criativa no Brasil.** *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*. v. 1, n. 1, jun./ago., 2016, p. 137-151.

FARAH, M. F. S. **Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil.** *Organização e Sociedade*, v. 7, n. 17, jan./abr., 2000, p. 59-86.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO-FIRJAN (2016). **Mapeamento da indústria criativa no Brasil.** Disponível em:  
<<http://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/default.aspx>>. Acesso em: 06/03/2018.

FERNANDEZ, F. S. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento regional: o caso do grande ABC paulista.** (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do ABC, Santo André, 2014.

IORE, D.C.; PORTA, R.H.; DUARTE, T.S.B. **Organizações sociais de cultura em São Paulo. Desafios e Perspectivas.** *IV Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília-DF, 26 e 27 de maio de 2011.

GARCIA, S. R. **Economia criativa e Inovação: pequenas empresas em Porto Alegre.** *Revista de Política Cultural*. Salvador, v. 9, n. 2, jun./dez., 2016, p. 416-436.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES FILHO, A. B. **O desafio de implementar uma gestão pública transparente.** IN: *Congresso Internacional DEL CLAD sobre LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA*, X Santiago, 2005. Anais...Clad, 2005.

HOWKINS, J. **The Creative economy: How people make money from ideas.** London: Penguin Books, 2001.

HOWKINS, J. **Economia criativa.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (IBGE). Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 06/03/2018.

JORDÃO, G & ALLUCCI, R. R. **Panorama setorial da cultura brasileira: 2011/2012.** São Paulo: Allucci e Associados Comunicação, 2012. 216p.

JULIEN, Pierre-André. **Empreendedorismo regional e economia do conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2010.

KLAMER, A. **Pensar economia criativa pede por outra ciência econômica: introduzindo a abordagem “valuebased”.** IN: VALIATI, L. & MOLLER, G. (ORGs.) *Economia criativa, cultura e políticas públicas.* Porto Alegre: Editora UFRGS/CEGOV, 2016a.

KLAMER, A. **Doing the Right Thing: A Value Based Economy.** Netherlands: BoekhandelVoorhoeve, 2016b.

KUHN, S. L. LIMA, J. F. de. **Histórico da economia criativa e a conjuntura dos municípios periféricos da região oeste do Paraná-BR.** Revista Orbis Latina, v. 5, n. 1, jan./dez/, 2015, p. 89-108.

LANDRY, C. **Cidade criativa: a história de um conceito.** In: REIS, A. C. F.; KAGEYAMA, P. (Org.). *Cidades criativas: perspectivas.* São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011, p. 7-16.

LEITÃO, C. & MACHADO, A. F. **Por um Brasil criativo: significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira.** Belo Horizonte: Código Editora, 2016, 318p.

MACHADO, A F. **Economia da cultura e economia criativa: consensos e dissensos.** IN: LEITÃO, C. & MACHADO, A. F. *Por um Brasil criativo: significados, desafios e perspectivas da economia criativa brasileira.* Belo Horizonte: Código Editora, 2016. 318p.

MACHADO, R. M. **Da indústria cultural à economia criativa.** *Revista Alceu*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, jan./jun. 2009, p. 83-95.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. **Metodologia para trabalhos práticos e aplicados.** São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MARE, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Organizações Sociais.** Secretaria da Reforma. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado. *Cadernos MARE*, v. 2, 1998, 74p.

MATTA, B. **O modelo de organização social de cultura em São Paulo: potencialidade e fragilidade após sua implantação.** (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, 2013, 165f.

MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução.** *Produção*. v. 17, n. 1, jan./abr., 2007, p. 216-229.

MONTAG, T.; MAERTZ, Jr.; C. P.; BAER, M. **A critical analisys of the workplace creativity criterion space.** *Journal of Management*, v. 38, n. 4, jul., 2012, p. 1362-1386.

MOPRELLI-MENDES, C. & ALMEIDA, C. D. de. **O desenvolvimento da economia criativa no Brasil: uma perspectiva através da indústria cinematográfica brasileira.** *Verso e Reverso*. v. 30, n. 75, set./dez., 2016, p. 196-207.

MOTTA, P. R. de M. **O estado da arte da gestão pública.** *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 53, n. 1, jan./mar., 2013, p. 82-90.

NUSSBAUMER, G. M. (ORG.). **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares.** Salvador: EDUUFBA, 2007, 257p.

OLIVEIRA, J. M. de; ARAÚJO, B. C. DE; SILVA, L. V. **O panorama da Economia criativa no Brasil.** Texto para Discussão – 1880. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA. Brasília/Rio de Janeiro, 2013, 54p.

PAES de PAULA, A. P. **Administração pública entre o gerencialismo e a gestão social.** *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 45, n. 1, jan./mar., 2005, p. 36-49.

PONTE, E. **Por uma cultura pública: Organizações Sociais, OSCIPS e Gestão Pública Não Estatal na área da cultura.** São Paulo: Itaú Cultural: Iluminuras, 2012.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAJUBÁ (PMI). Disponível em: <<http://www.itajuba.mg.gov.br/>>. Acesso em: 06/03/2018.

RAMELLA, Francesco. **Sociologia dell'innovazione econômica**. Bologna: Ed. Mulino, 2013.

REIS, A. C. F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Manole, 2006.

REIS, A. C. F. **Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural: Garimpos Soluções, 2008, 267p.

REIS, A. C. F.; DEHEINZELIN, L. **Cadernos de Economia Criativa: Economia Criativa e desenvolvimento local**. SEBRAE, 2008.

REIS, A. C. F. & KAGEYAMA, P. **Cidades Criativas – Perspectivas**. São Paulo: Garimpos Soluções, 2011.

RUBIM, A. A. C. **Políticas culturais no Brasil: Tristes tradições**. *Revista Galáxia*, São Paulo, n. 13, jun., 2017, p. 101-113.

SABATIER, P.; JENKINS-SMITH, H. **Policy Change and Learning: the advocacy coalition approach**. Boulder: Westview Press, 1993.

SABATIER, P.; MAZMANIAN, D. **A Conceptual Framework of the Implementation Process**. In: THEODOULOU, S. Z., & CAHN, M. A. *Public Policy: the essential readings*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1995, p. 153-173.

SANTOS, F. P. & DAVEL, E. P. B. **Gestão de equipamentos culturais e identidade territorial: Potencialidades e Desafios**. IN: *XVII ENAPUR: Desenvolvimento Crise e Resistência: Quais caminhos do planejamento urbano e regional?*, 2017, 21p.

SANTOS, F. R.; VIEIRA, E. T. **A Economia Criativa sobre a perspectiva do desenvolvimento regional**. *Alumni Revista Discente da UNIABEU*. v. 2, n. 3, 2014.

SERRA, N. & FERNANDEZ, R.S. **Economia criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas**. *Revista de Administração e Inovação*. São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez., 2014, p. 355-372.

SILVA, E. L. da & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis, UFSC, 2005, 138p.

SILVEIRA, D. T. & CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. IN: GERHARDT, T. E. & SILVEIRA, D. T. (Orgs.) *Método de Pesquisa*. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

SWEDBERG, Richard. **The cultural entrepreneur and the creative industries: beginning in Viena**. *Journal Culture Economics*, [S.l.], n. 30, out., 2006, p. 243-261.

VALIATI, L. & MOLLER, G. (ORGs.) **Economia criativa, cultura e políticas públicas**. Porto Alegre: Editora UFRGS/CEGOV, 2016, 305p.

VALMORBIDA, S. M. T.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; BORTOLUZZI, S. C. **Gestão pública com foco em resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa**. *Revista CAP*, Ano 05, n. 5, v. 05, 2011, p. 126-136.

VIEIRA, E. T.; SANTOS, F. R.; CARNIELLO, M. F. **Economia criativa e o desenvolvimento no município de Taubaté-SP**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. v. 12, n. 2, mai./ago., 2016, p. 160-180.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO ADMINISTRADORA DO TEATRO

#### ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO PRÓ CULTURA ITAJUBENSE - CULTI

##### TÍTULO I

###### Da Denominação, Natureza, Sede, Fins e Duração

**Art. 1º** - Fica constituída a Associação Pró Cultura Itajubense, associação civil de direito privado, de caráter científico, tecnológico, educacional e cultural, sem fins lucrativos, doravante denominada “CULTI”, que se regerá por este Estatuto e pelas disposições legais que lhe sejam pertinentes.

**Art. 2º** - A CULTI terá prazo de duração indeterminado.

**Art. 3º** - A CULTI tem sede e foro na cidade de Itajubá, Estado de Minas Gerais, e seu âmbito de atuação estender-se-á por todo o território nacional e internacional, por meio de representações que possa estabelecer, a critério de seu Conselho Administrativo.

##### TÍTULO II

###### Dos Objetivos

**Art. 4º** - A CULTI tem como objetivos precípuos contribuir para o desenvolvimento científico, educacional, tecnológico, econômico e social de Itajubá, de Minas Gerais e do Brasil, mediante estruturação e gestão sustentável da cultura itajubense, por meio da promoção da cultura e das artes, da defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico material e imaterial, da promoção da educação, da promoção do voluntariado e da promoção do desenvolvimento econômico e social e do combate à pobreza.

**Parágrafo Primeiro** - Os objetivos da CULTI serão atingidos por meio da interação e cooperação que firmará com Instituições de Ensino Superior, entidades ou órgãos da administração pública direta e indireta federal, estadual e municipal, nos termos da Lei 13.019 de 2014 e posteriores que a venham alterá-la; instituições públicas e privadas de ensino e pesquisa; empresas privadas; entidades representativas de classe; organizações não governamentais; e outras Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

**Parágrafo Segundo** - No desempenho de suas funções, a CULTI deverá:

- I. Oferecer suporte para o desenvolvimento de projetos culturais prioritariamente vinculados à educação formal e informal da população itajubense;
- II. Estabelecer condições favoráveis ao desenvolvimento do capital intelectual e de negócios baseados na economia criativa;
- III. Criar condições para a implantação de cooperação e parceria entre instituições de ensino e pesquisa, empresas, governos e agências nacionais e internacionais de promoção do desenvolvimento, nos seus diversos níveis, com a finalidade de aumentar o intercâmbio do conhecimento e sua aplicação em ações de desenvolvimento local, regional e nacional, bem como participar dessas parcerias sempre que pertinente;
- IV. Buscar a promoção, a cooperação e o desenvolvimento de soluções adequadas às necessidades da cultura local e de preservação e defesa do patrimônio histórico e cultural em todos os setores da sociedade;
- V. Promover a concepção e a gestão de mecanismos modernos de suporte à pesquisa científica, ao desenvolvimento artístico e cultural e à formação de capital humano, oferecendo condições para os empreendimentos desenvolverem e operarem produtos e processos inovadores;
- VI. Dar suporte à proteção da propriedade intelectual que resulte de pesquisa e do desenvolvimento artístico e cultural realizado por instituições públicas ou privadas ou também por seus parceiros, em projetos conjuntos, mediante o registro de marcas, patentes, modelos de utilidade, desenhos industriais e outras formas de proteção previstas em lei;
- VII. Gerenciar, profissionalmente, o processo de transferência de conhecimentos e tecnologias, por meio de contratos, licenças e outras formas de comercialização;
- VIII. Divulgar, por quaisquer meios, as informações e os conhecimentos produzidos por si ou por terceiros, a partir da autorização concedida pelos mesmos;
- IX. Gerir seus próprios empreendimentos mediante ações que visem sua manutenção e sustentação econômica;
- X. Conceber, estruturar, gerenciar e firmar convênios, acordos, termos de parceria e contratos, articulando-se, observada a Legislação aplicável, com órgãos públicos ou entidades da iniciativa privada;

- XI. Realizar marketing e promoções comerciais concernentes ao ambiente artístico e cultural;
- XII. Planejar, projetar, construir, operar, manter, ampliar e melhorar, conforme as necessidades de suas atividades, instalações físicas próprias e processos internos, bem como contribuir para a qualificação e a motivação do capital humano próprio e de seus parceiros, visando a aumentar, de forma constante, a qualidade dos resultados de todas as suas ações e de seus parceiros;
- XIII. Buscar incentivos à cultura, às artes, à economia criativa, ao empreendedorismo social, à pesquisa científica e tecnológica no ambiente cultural, com vistas à capacitação profissionalizante, ao alcance da autonomia e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do país através de parcerias privadas e também públicas, conforme disposto na lei 13.243/16.
- XIV. Executar quaisquer outras atividades que guardem relação com os seus objetivos, ainda que não expressamente mencionadas nos incisos anteriores.

**Parágrafo Terceiro** - A CULTI, no desenvolvimento de suas atividades, observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, economicidade e eficiência, sem fazer qualquer tipo de discriminação de raça, cor, gênero ou religião.

**Parágrafo Quarto** - Os excedentes financeiros auferidos no exercício das atividades da CULTI serão obrigatoriamente reinvestidos no desenvolvimento dessas mesmas atividades.

**Parágrafo Quinto** - A CULTI não se envolverá em questões religiosas e político-partidárias nem em quaisquer outras que não se coadunem com seus objetivos institucionais.

### **TÍTULO III**

#### **Dos Associados**

**Art. 5º** - A CULTI permitirá que se associem um número ilimitado de membros, que poderão ser pessoas físicas ou jurídicas, desde que estejam no pleno gozo de sua capacidade jurídica e que atendam aos critérios estabelecidos no presente Estatuto e também os critérios estabelecidos pelos Órgãos Superiores da Administração dessa Associação. O quadro social da Associação é composto por:

- I. Associados Fundadores: aqueles signatários da Ata de constituição da Associação.
- II. Associados Efetivos: aqueles formalmente admitidos na Associação e que cumpram suas obrigações e deveres estabelecidos neste Estatuto e no Regulamento Interno da entidade;
- III. Associados Honorários: aqueles merecedores de especial reconhecimento por relevantes serviços prestados à Associação e às áreas afins da economia criativa, e que poderão ser assim distinguidos, na forma estabelecida pelo Conselho Administrativo.

**Art. 6º** - Poderão integrar o quadro de associados da CULTI:

- I. Empresas e Entidades sem fins lucrativos (associações ou fundações) representativas dossetores produtivos, de serviços, consumidores e da sociedade civil em geral;
- II. Universidades, escolas, centros educacionais, institutos e centros de pesquisa e de desenvolvimento científico-tecnológico, públicos ou privados;
- III. Pessoas físicas que atuem na área da cultura ou em outras áreas de relevância para as finalidades da Associação, e os cidadãos em geral.
- IV. Órgãos do Poder Público da Administração direta e indireta
- V. Outras instituições públicas ou privadas.

**Parágrafo Único** - Para ingresso de associados será necessária a apresentação da sugestão de ingresso pelo Diretor Geral e aprovação pelo Conselho Administrativo, conforme disposto no Regimento Interno.

**Art. 7º** - São direitos dos Associados Fundadores:

- I. Participar e manifestar-se nas Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias;
- II. Ser votado nas situações previstas;
- III. Votar nas Assembleias Gerais;
- IV. Votar nos cargos eletivos, na forma destes Estatuto;
- V. Compor o Conselho Administrativo;
- VI. Propor ao Conselho Administrativo e à Diretoria Executiva qualquer medida tendente ao cumprimento das finalidades e objetivos da Associação;
- VII. Utilizar-se dos serviços e das instalações que a Associação tornar disponíveis, desde que realize prévia inscrição e/ou solicitação;

VIII. Recorrer ao Conselho Administrativo dos atos e resoluções da Diretoria Executiva que contrariem seus direitos e a Assembleia Geral dos atos e resoluções do Conselho Administrativo;

IX. Participar dos seminários, encontros, oficinas de trabalho e outras reuniões organizadas pela Associação desde que realize prévia inscrição e/ou solicitação;

X. Requerer, com número superior a 1/5 (um quinto) de associados, a convocação de Assembleia Geral Extraordinária;

XI. Desligar-se da Associação.

**Parágrafo Único** - Aos Associados Efetivos são assegurados os direitos previstos nos incisos I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X e XI do caput deste Artigo.

**Art. 8º** - São deveres dos Associados:

I. Praticar e defender a realização dos objetivos sociais, prestigiar a Associação por todos os meios ao seu alcance;

II. Cumprir as disposições estatutárias, regimentais e regulamentares, bem como as deliberações dos órgãos sociais;

III. Desempenhar com zelo e dedicação os cargos para os quais forem eventualmente designados, bem como as atribuições que lhe forem confiadas pelos órgãos sociais;

IV. Manter atualizadas suas informações cadastrais;

V. Colaborar, do modo que for capaz, com a conservação, manutenção e desenvolvimento da Associação a fim de que esta possua meios tangíveis de alcançar seus objetivos;

VI. Informar o Conselho Administrativo sobre qualquer anormalidade ou irregularidade que tenha conhecimento e que possa prejudicar a Associação.

**Parágrafo Único** - Os associados, de qualquer categoria, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações exclusivas da CULTI, quais sejam, dívidas trabalhistas, tributárias, fiscais ou cíveis.

**Art. 9º** - Poderá ser suspenso do gozo de seus direitos, por decisão do Conselho Administrativo, o Associado que incorrer em atos e atitudes incompatíveis com a finalidade e os objetivos da Associação, na forma estabelecida neste Estatuto e/ou no Regimento Interno.

**Parágrafo Primeiro** - A exclusão do associado só é admissível se houver fundamentados motivos graves, e a decisão será tomada por maioria absoluta dos membros do Conselho Administrativo, em sessão especialmente convocada para este fim, assegurando-se previamente

ao associado o direito de aduzir por escrito a sua defesa, no prazo de 10 (dez) dias, a contar da data do recebimento da correspondente notificação.

**Parágrafo Segundo** - Da decisão que decretar a exclusão do associado caberá recurso à primeira Assembleia Geral que se realizar, devendo apresentar seu arrazoadado por ocasião do início da Assembleia, tão logo lhe seja concedida a palavra pelo presidente da sessão.

**Art.10º** - As pessoas jurídicas associadas à CULTI far-se-ão representar por seu dirigente maior, ou procurador por ele indicado.

**Art.11º** - É vedada a distribuição dos bens ou de parcela do patrimônio líquido do CULTI, em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de Associado.

## TÍTULO IV

### Da Administração e Organização

**Art. 12º** - São órgãos da Associação:

- I. Assembleia Geral;
- II. Conselho Administrativo;
- III. Diretoria executiva;
- IV. Conselho Fiscal.

**Art. 13º** - A Associação terá um Regimento Interno, proposto pelo Diretor Geral e aprovado pelo Conselho Administrativo, que disciplinará sua organização e funcionamento.

**Art. 14º** - O regimento Interno deverá dispor, observando o estabelecido neste Estatuto, sobre:

- I. A organização e a execução de atividades operacionais da entidade;
- II. A política de contratação e administração de recursos humanos;
- III. A aquisição, oneração e alienação de bens, como observância do disposto neste Estatuto;
- IV. A contratação e prestação de serviços.

**Parágrafo Único** - O Regimento Interno observará os conceitos, diretrizes e princípios de gestão voltados para a efetividade, eficácia e eficiência das ações da Associação, e definirá os meios e processos executivos necessários ao cumprimento de sua finalidade e de seus objetivos.

## **Secção I**

### **Da Assembleia Geral**

**Art. 15º** - A Assembleia Geral, órgão soberano da entidade, é a instância máxima de deliberação e tomada de decisões, constituída pelos associados titulares com direito a voz e voto e efetivos com direito apenas a voz, em pleno gozo de seus direitos estatutários, e tem por competência:

- I. Eleger seu presidente dentre os Associados Titulares para um mandato de 2 anos permitida uma recondução;
- II. Eleger os membros do Conselho Fiscal;
- III. Aprovar alterações deste Estatuto com o voto favorável da maioria dos Associados Fundadores presentes à Assembleia Geral convocada especialmente para este fim;
- IV. Deliberar sobre a convivência da instituição, a periodicidade e as contribuições dos associados;
- V. Julgar os recursos apresentados em face de penalidades impostas pelo Conselho Administrativo, nos termos do Art. 9º, Parágrafo Segundo;
- VI. Deliberar sobre quaisquer outras matérias de interesse da Associação ou que lhe tenham sido submetidas pelo Conselho Administrativo;
- VII. Eleger com mandato de 2 anos, permitida uma recondução, um Representante dos Associados Efetivos e seu suplente, para compor o Conselho Administrativo.
- VIII. Nomear, destituir ou substituir a qualquer tempo qualquer membro da Diretoria Executiva e/ou do Conselho Fiscal com a concordância de 3/4 de seus membros com direito a voto, em Assembleia Geral convocada especialmente para este fim.

**Art. 16º** - A Assembleia Geral reunir-se-á:

- I. Ordinariamente, a cada 2 (dois) anos, para eleição do Presidente da Assembleia, do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e do Representante dos Associados Efetivos para compor o Conselho Administrativo;

II. Ordinariamente, até o mês de abril de cada ano, para homologação das contas aprovadas pelo Conselho Fiscal;

III. Extraordinariamente, sempre que o presidente da Assembleia julgar necessário;

IV. Extraordinariamente, mediante requerimento de pelo menos 1/4 (um quarto) de todos os seus associados.

**Parágrafo Primeiro** - A convocação será feita pelo Presidente da Assembleia, por meio de edital publicado no sítio eletrônico da Associação e compartilhado digitalmente a todos os associados, com antecedência mínima de 7 (sete) dias corridos, mencionando dia, local, hora e assunto da pauta.

**Parágrafo Segundo** - A Assembleia Geral será instalada, em primeira convocação, com a maioria absoluta dos Associados Fundadores presentes independentemente do número de Associados Efetivos, não se atingindo o quórum definido se aguardará até 30 minutos para que o quórum seja atingido findo o qual nova convocação deverá ser feita (será admitida a participação através de mídias digitais à distância).

**Parágrafo Terceiro** - As deliberações da Assembleia Geral serão tomadas por maioria simples de votos dos presentes com direito a voto exceto para o previsto no artigo 15, inciso III e VIII.

**Parágrafo Quarto** - Terão direito a voto os Associados em gozo de seus direitos estabelecidos neste Estatuto e no Regimento Interno da entidade, cabendo a cada associado um voto; e ao presidente compete, ainda, o voto de minerva no caso de empate, nas situações que se exige maioria simples; nas situações de votação secreta, maioria absoluta ou quórum qualificado o presidente mantém seu voto em equivalência aos outros associados titulares.

## Secção II

### Do Conselho Administrativo

**Art. 17º** - O Conselho Administrativo é órgão de orientação e deliberação superior da CULTI.

**Art. 18º** - O Conselho Administrativo é composto pelos membros que serão eleitos ou indicados para exercer o cargo em mandato de 02(dois) anos, admitida a uma recondução.

**Parágrafo Primeiro** – O Conselho Administrativo é composto por 08(oito) membros, assim distribuídos:

I –Membros Natos:

- a) 03 (três) representantes do Poder Público que serão indicados pela Prefeitura Municipal de Itajubá-MG;
- b) 02(três) representantes indicados por entidades da sociedade civil de reconhecida atuação nas áreas afins da economia criativa.

**II –Membros Eleitos:**

- a) 01(um) Associado eleito pela Assembleia Geral;
- b) 01(uma) personalidade intelectual de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;
- c) 01(um) representante de empresa ou instituição das áreas afins à economia criativa.

**Parágrafo Primeiro** - Os membros do Conselho Administrativo não receberão remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à Associação, ressalvada a ajuda de custo por reunião ou evento de que participem representando a CULTI (havendo recursos para tal e sujeito à deliberação da Assembleia Geral).

**Art. 19º** - Para cada vaga do Conselho Administrativo deverá existir um suplente.

**Parágrafo Primeiro**–No caso dos membros natos, a instituição responsável pela indicação deverá indicar também um suplente.

**Parágrafo Segundo**–No caso dos membros eleitos pela Assembleia Geral ou pelo Conselho Administrativo, far-se-á a eleição do titular e do respectivo suplente.

**Art. 20º** - Compete ao Conselho Administrativo:

- I. Fazer com que se cumpram as finalidades e os objetivos da Associação;
- II. Aprovar os relatórios de atividades e de prestação de contas da Associação;
- III. Analisar e deliberar sobre os seguintes itens:
  - a) Cronograma de execução físico-financeira anual e o plano plurianual para a execução das atividades da Associação;
  - b) Relatórios trimestrais de atividades, com os respectivos balancetes;
  - c) Eventual proposta de contrato de gestão, convênio, acordo, ajuste ou termo de parceria com o Poder Público;
  - d) Propostas de alterações em políticas, diretrizes, estratégias, planos de atividades e respectivos orçamentos, com respectivas justificativas;
  - e) Oneração ou alienação de bens do ativo permanente da Associação.
- IV. Acompanhar e avaliar o desempenho a Associação;
- V. Indicar auditores independentes;

- VI. Indicar candidatos aos cargos da Diretoria Executiva para análise e deliberação da Assembleia Geral;
- VII. Aprovar e modificar o Regimento Interno da Associação com a concordância de 3/4 de seus membros em reunião específica para este fim;
- VIII. Fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas, os demonstrativos financeiros e contábeis, as contas anuais da Associação e a execução de contratos de gestão;
- IX. Aprovar regulamento próprio dos órgãos inseridos dentro da Associação que atuarão visando a atuação em prol dos objetivos da Associação;
- X. Aprovar admissão de novos associados;
- XI. Aplicar as penalidades associativas previstas no Estatuto e no Regimento Interno;
- XII. Decidir sobre os casos omissos neste Estatuto;
- XIII. Constituir órgão técnico que tenha por finalidade zelar pelo cumprimento do objeto social da Associação, além de outras finalidades que a ele possam ser atribuídas;
- XIV. Eleger seu Presidente dentre seus membros com mandato de 2 anos permitida uma recondução.
- XV. Eleger os membros do Conselho Administrativo conforme estabelecido no Artigo 18, Parágrafo Primeiro, inciso II, alínea “b”

**Art. 21º** - Um membro do Conselho Administrativo poderá ou não exercer um cargo de natureza executiva no âmbito do corpo funcional da Associação.

**Art. 21º** - O Conselho Administrativo reunir-se-á:

- I. Ordinariamente, a cada seis meses;
- II. Extraordinariamente, a qualquer tempo, sempre que convocado por um de seus membros.

**Art. 22º** - O Conselho Administrativo somente poderá deliberar com a presença da maioria absoluta de seus membros.

**Parágrafo Primeiro** - As decisões do Conselho Administrativo são tomadas por deliberação da maioria simples dos membros presentes, exceto no previsto no artigo 20 inciso VII, cabendo a cada membro um voto.

**Parágrafo Segundo** - É garantido aos Diretores da Associação assento às reuniões do seu Conselho Administrativo, com direito a voz, mas sem direito a voto.

**Art. 23º** - Compete ao Presidente do Conselho Administrativo convocar e dirigir reuniões.

### **Secção III**

#### **Da Diretoria Executiva**

**Art. 24º** - A Diretoria Executiva é o órgão de direção e execução da Associação, sendo composta por até 03 (três) membros associados ou não, para um mandato de 02(dois) anos, permitida a recondução, da seguinte forma:

- I. 01 (um) Diretor Geral;
- II. 01 (um) Diretor Administrativo e Financeiro;
- III. 01 (um) Diretor de Cultura e Projetos.

**Parágrafo Primeiro:** O Diretor Geral será nomeado pelo Conselho Administrativo, sendo que os Diretores Administrativo e de Cultura serão indicados pelo Diretor Geral e nomeados pelo Conselho Administrativo.

**Parágrafo Segundo** - Os membros da Diretoria Executiva receberão remuneração pelos seus serviços e deverão possuir comprovada competência técnico-acadêmica e experiência para o exercício da função (critérios indispensáveis para sua seleção).

**Art. 25º** - Sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto, compete à Diretoria Executiva:

- I. Cumprir e fazer cumprir os Estatutos, regulamentos e as decisões da Assembleia Geral e do Conselho Administrativo;
- II. Divulgar e se empenhar para fazer cumprir de modo efetivo os objetivos e princípios norteadores da Associação;
- III. Coordenar a elaboração do orçamento anual e plurianual e o plano de trabalho anual, encaminhando-os à apreciação do Conselho Administrativo;
- IV. Avaliar, monitorar e atualizar as linhas gerais da política da Associação, aprovadas pelo Conselho Administrativo;
- V. Acompanhar estreitamente a relação da Associação com as demais entidades da sociedade civil, os Poderes Constituídos e os corpos associativo e funcional;
- VI. Criar mecanismos para viabilizar a execução das diretrizes e decisões aprovadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho Administrativo;

- VII. Coordenar a elaboração do relatório anual das atividades e submetê-lo à apreciação do Conselho Administrativo;
- VIII. Recomendar ao Conselho Administrativo a aquisição de bens (móveis e imóveis), a realização de captação financeira e a formalização de parcerias; atuando na aplicação dessas recomendações quando autorizadas;
- IX. Encaminhar ao Conselho Administrativo pedido de autorização, devidamente justificado, para a alienação de bens imóveis;
- X. Levar ao Conselho Administrativo as propostas de admissão de associados e os pedidos de renúncia;
- XI. Coordenar a elaboração do Regimento Interno da Associação, e submetê-lo à aprovação do Conselho Administrativo;
- XII. Autorizar a admissão e exclusão de recursos humanos, sejam eles voluntários ou prestadores de serviços (contratados ou não);
- XIII. Constituir comitês técnicos para auxiliar na decisão de assuntos científicos, tecnológicos ou de negócios de relevância para a Associação;

**Art. 26º** - Sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto, compete ao Diretor Geral:

- I. Representar a Associação ativa, passiva, judicial e extrajudicial, assinar contrato, distrato, convênios, doações e demais instrumentos correlatos, competindo-lhe ainda, sempre em conjunto com outro diretor, abrir, movimentar e encerrar contas bancárias, fundos de investimentos financeiros e cadernetas de poupança, requisitando e retirando talonários de cheques, requisitar saldos e extratos bancários e praticar todos os atos financeiros e bancários correspondentes às funções de direção, submetendo os seus atos à apreciação do Conselho Administrativo;
- II. Outorgar procurações, inclusive ad judicia, a terceiros, delimitando os poderes, as condições para seu exercício, e o prazo de validade;
- III. Representar e promover a Associação perante terceiros;
- IV. Articular parcerias estratégicas;
- V. Buscar recursos a fim prover a conservação, manutenção e desenvolvimento dos objetivos da Associação.

**Art. 27º** - Sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto, compete ao Diretor Administrativo:

- I. Implementar projetos e gerenciar as operações inerentes às atividades da Associação, sob a supervisão do Diretor Geral;
- II. Elaborar plano de aquisição e alienação de bens imóveis e submetê-lo à apreciação do Diretor Geral;
- III. Encaminhar ao Diretor Geral as propostas de contratação e exclusão de recursos humanos;
- IV. Encaminhar ao Diretor Geral propostas de constituição de comitês técnicos para auxiliar na decisão de assuntos científicos, tecnológicos ou de negócios de relevância para a Associação;
- V. Fornecer subsídios às demais gerências para a preparação dos orçamentos anual e plurianual, do plano de trabalho anual e do relatório anual de atividades, relativos à sua área de atuação;
- VI. Assessorar o Diretor Geral nos assuntos referentes à sua área de atuação;
- VII. Elaborar o planejamento das atividades da Associação, sob a supervisão do Diretor Geral;
- VIII. Elaborar orçamentos anual, plurianual e o plano de trabalho anual e encaminhá-los à apreciação do Diretor Geral;
- IX. Propor ao Diretor Geral a criação de mecanismos para viabilizar a execução das diretrizes e decisões aprovadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho Administrativo;
- X. Criar os procedimentos para viabilizar ao Diretor Geral avaliar, monitorar e atualizar as linhas gerais da política da Associação, aprovadas pelo Conselho Administrativo;
- XI. Propor e elaborar alterações no Estatuto, Regimentos e Regulamentos quando necessárias, para aprovação pelo Conselho Administrativo ou pela Assembleia Geral conforme o caso;
- XII. Elaborar e analisar convênios, acordos, termos de parceria ou outros instrumentos jurídicos com pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado cujos objetivos sejam compatíveis com as finalidades da Associação;
- XIII. Elaborar o relatório anual de atividades e submetê-lo à apreciação do Diretor Geral.

**Parágrafo Único** - O Diretor Administrativo substituirá o Diretor Geral em suas ausências e impedimentos.

**Art. 28º** - Sem prejuízo de outras atribuições previstas neste Estatuto, compete ao Diretor de Cultura:

- I. Encadear estratégias que visem a divulgação e articulação do desenvolvimento da cultura e áreas afins da economia criativa em prol do progresso social, econômico e científico em âmbito municipal, regional e nacional;
- II. Estabelecer parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas visando captar recursos para a Associação, atendendo, desta forma, os objetivos previstos na Lei 13.243/16;
- III. Buscar e elaborar projetos visando a captação de recursos, sejam eles de fomento, financiamentos, projetos de desenvolvimento científico, cultural, educacional, pesquisa,

capacitação científica, tecnológica e profissionalizante, dentre outros visando a conservação, manutenção e desenvolvimento das atividades da Associação;

IV. Difundir a arte, a cultura e os programas de áreas afins à economia criativa;

V. Promover programas e benefícios oferecidos pela Associação junto a seu público-alvo;

VI. Promover a Associação junto aos órgãos e instituições apoiadoras;

VII. Fazer cumprir o Regimento da Associação;

VIII. Captar e negociar com patrocinadores e outros fundos de investimento em arte, cultura e áreas afins à economia criativa;

IX. Prestar assessoria, consultoria, mentoria e instrução em áreas relacionadas à arte, à cultura e áreas afins à economia criativa;

X. Promover programas de capacitação, seminários, workshops, e eventos correlatos em áreas relacionadas à cultura;

XI. Acompanhar, orientar e avaliar os projetos culturais fomentados pela Associação;

XII. Elaborar relatórios gerenciais e de análise de resultados;

XIII. Divulgar a Associação e seus objetivos institucionais em todos os eventos que participar;

XIV. Propor e Assessorar os Programas de Cultura do município de Itajubá.

#### **Seção IV**

##### **Do Conselho Fiscal**

**Art. 29º** - O Conselho Fiscal compõe-se de 05 (cinco) membros, sendo 03 (três) membros titulares e 02 (dois) suplentes, os quais serão eleitos pela Assembleia Geral dentre indivíduos de notória competência, associados fundadores ou efetivos, para um mandato de 02 (dois) anos, permitida uma única recondução.

**Art. 30º** - O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização e de controle interno da gestão econômico-financeira e patrimonial da Associação, competindo-lhe examinar e fiscalizar a execução financeira, podendo requisitar informações e documentos pertinentes às suas competências e emitir orientações.

**Art. 31º** - O Conselho Fiscal deverá emitir parecer sobre as prestações de contas anuais, o balanço patrimonial e a demonstração da receita e despesa da Associação, correspondente ao último exercício, fornecendo todas as informações complementares que sejam relevantes quando da apreciação das contas em Assembleia Geral.

**Art. 32º** - O Conselho Fiscal reunir-se-á no mínimo uma vez por ano, ou sempre que for convocado por seu Coordenador ou por 2 (dois) de seus membros titulares.

**Parágrafo Único** - O Coordenador do Conselho Fiscal será eleito, dentre seus membros titulares, na primeira reunião do órgão.

**Art. 33º** - O Conselho Fiscal deverá submeter à deliberação do Diretor Geral ou, conforme a gravidade do caso, ao Conselho Administrativo ou à Assembleia Geral, as irregularidades, erros e fraudes que apurar, recomendando as providências cabíveis.

## TÍTULO V

### Do Patrimônio e das Receitas

**Art. 34º** - Constituem patrimônio da Associação todos os bens e valores que vier a possuir nas formas de doação, legado ou quaisquer outros modos de aquisição.

**Parágrafo Primeiro** - As doações e encargos somente serão aceitos após a aprovação do Conselho Administrativo.

**Parágrafo Segundo** - A alienação ou Permuta de bens imóveis, para aquisição de outros mais rendosos ou mais adequados aos objetivos da Associação, serão decididas pelo Conselho Administrativo.

**Art. 35º** - Constituem receitas da Associação:

I. As contribuições, patrocínios, auxílios, dotações e subvenções de seus associados e de outras pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;

II. As verbas advindas de contratos, repasses públicos, cobrança de ingressos, venda de material promocional e retribuições por serviços, atividades ou eventos por ela realizados;

III. Produtos de operações de crédito, internas ou externas, para o financiamento de suas atividades;

IV. Rendimentos próprios de exploração dos imóveis que possuir ou de terceiros colocados à sua disposição para quaisquer fins;

V. Rendas em seu favor, constituídas por terceiros;

VI. Rendimentos decorrentes de títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade;

VII. Usufrutos que lhe forem concedidos;

VIII. Juros bancários e outras receitas de capital.

**Art. 36º** - O patrimônio e as receitas da Associação, inclusive aqueles relativos aos seus excedentes financeiros, serão obrigatoriamente aplicados na manutenção e no desenvolvimento de seus objetivos institucionais.

**Parágrafo Único** - É vedada a distribuição, entre os associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou quaisquer outros, de eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do patrimônio da Associação.

**Art. 37º** - Em caso de extinção ou desqualificação da Associação, o remanescente de seu patrimônio, legados ou doações, assim como eventuais excedentes financeiros decorrentes de suas atividades serão destinados integralmente ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito do Município, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio municipal, da União e/ou do Estado, na proporção dos recursos e bens por estes alocados.

**Parágrafo Único** - É vedado aos associados receber em restituição às contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da Associação.

## TÍTULO VI

### Das Disposições Gerais e Transitórias

**Art. 38º** - São inacumuláveis, entre si, os cargos de membro do Conselho Administrativo e da Diretoria Executiva.

**Art. 39º** - A Associação adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes para coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefício ou vantagens pessoais indevidas, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.

**Art. 40º** - A Associação manterá sua escrita contábil e fiscal em livros revestidos das formalidades legais e capaz de assegurar a sua exatidão, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras da Contabilidade.

**Art. 41º** - O presente Estatuto poderá ser alterado, desde que a mudança não contrarie as finalidades da CULTI, por deliberação da Assembleia Geral sobre proposta apresentada pelo

Conselho Administrativo com aprovação de 3/4 dos associados com direito a voto, em Assembleia Geral convocada especialmente para esse fim.

**Art. 42º** - A Associação extinguir-se-á por deliberação da Assembleia Geral especialmente convocada para este fim, pela impossibilidade de se sustentar ou por serem inexecutáveis os seus fins.

**Art. 43º** - O Diretor Geral deverá realizar, no prazo máximo de noventa dias, o registro deste Estatuto e demais providências para a instituição legal da Associação.

**Art. 44º** - Após a fundação, a primeira Assembleia Geral será realizada em até 6 (seis) meses contados da data da total e plena regularização legal da Associação, observadas as disposições estatutárias.

**Art. 45º** - Os recursos humanos da CULTI serão voluntários, não configurando trabalho formal, estando a Associação isenta de obrigações trabalhistas para com estes.

**Art. 46º** - O exercício social da CULTI coincidirá com o ano civil, cujo término ocorre no dia 31 de dezembro de cada ano.

**Art. 47º** - Os casos omissos deste Estatuto serão dirimidos pelo Conselho Administrativo.

**Art. 48º** - O presente Estatuto entra em vigor a partir de seu Registro no Cartório de Pessoas Jurídicas da Comarca de Itajubá.

**Art. 49º** - Na primeira reunião dos órgãos colegiados da Associação a presidência será exercida por um representante indicado pela Prefeitura Municipal de Itajubá que terá a responsabilidade de coordenar a eleição do primeiro presidente.