

Gerenciamento do espaço público cultural: proposta ao Teatro Municipal de Itajubá-MG

Management of cultural public space: proposal to the municipal theater of Itajubá-MG

⁽¹⁾ Christian Gonçalves Tiburzio e Silva, christiangons@hotmail.com; ⁽²⁾ Luiz Eugênio Veneziani Pasin, luiz.pasin@unifei.edu.br

⁽¹⁾ Mestre em Administração-UNIFEI

⁽²⁾ Professor e Pesquisador-Mestrado Profissional em Administração-UNIFEI

Recebido: 18 de novembro de 2020. Revisado: 15 de maio de 2020.

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. 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. 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.

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, Carniello e Santos (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)¹ 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

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

potencial para a criação de riqueza e empregos por meio da geração e exploração de produtos e serviços, inclusive a propriedade intelectual (OLIVEIRA, ARAÚJO E SILVA, 2013). Para Closs e Oliveira (2017) é necessário que a discussão sobre o estímulo à economia criativa incorpore outros elementos que contemplem diversos 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 2013², 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

²Essa 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 Plasincor 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 m² e respectiva fração ideal de terreno com área correspondente a 71.492,00 m².

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 a 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.

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 Riêra)?

Portanto, o objetivo deste estudo é identificar e analisar o atual modelo de modelo de gestão do Teatro Municipal Christiane Riêra e seus desafios sob a dimensão gerencial baseada em três eixos: Cultura Organizacional; Imagem das partes interessadas; e Visão Estratégica.

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

MATERIAL E MÉTODO

Caracterização do Universo de Estudo

O município de Itajubá está localizado no sul do Estado de Minas Gerais em uma região geográfica centralizada entre as três maiores capitais nacionais, distante 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) e segundo o levantamento censitário de 2010 possui uma população

de 90.658 (Noventa mil, seiscentos 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 Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* do município, em 2015, foi de R\$ 28.270,24 (IBGE, 2018).

Método de Pesquisa

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).

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 Riêra.

O procedimento a ser utilizado será o método Estudo de Caso, e 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 e, também, será capaz de oferecer proposições teórico-práticas que sejam replicáveis em outro contexto (GIL, 2007; MIGUEL, 2007; ALVES-MAZZOTI, 2006).

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.

APRESENTAÇÃO DO CASO

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.

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 metros quadrados para a realização da obra, a qual seria composta por um equipamento cultural³, no caso a construção do teatro, com capacidade para mais de 700 lugares, com áreas

³ 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).

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 e acústicas, instalações de ar condicionado e as poltronas individuais para a plateia. A inauguração do teatro ocorreu em 12 de março de 2016.

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).

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.

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 um 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.

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 01 ilustra a sequência das etapas que compreendem o processo de locação para uso do teatro e suas dependências.

Quadro 01- Procedimento para locação do Teatro Municipal.

ETAPAS	PROCEDIMENTO	ANÁLISE (Resultado da Pesquisa)
1ª EPATA	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 EPATA	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.
3ª EPATA	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 EPATA	Após a apresentação de comprovante de depósito, a SMCT 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 EPATA	No dia do evento é designado um funcionário da Secretaria Municipal de Cultura 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.

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, 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 (SMCT) 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 SMCT, 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 SMCT, se restringe a atender única e exclusivamente os procedimentos de locação, ou seja, neste caso a atuação da SMCT 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 autores⁴ observam

que esta não é uma tarefa fácil, apesar dos modernos recursos de comunicação existentes, pois a eficiência na 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 SMCT apresenta uma equipe “enxuta” composta por um número reduzido de profissionais⁵ 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

⁴Mais informações ler: Cruz et al. (2012); Gomes Filho (2005); Catelli e Santos (2004); Campos, Ávila e Silva (2000).

⁵ 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).

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 SMCT, 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 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, financeiro 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 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.

Baseado nas informações e análises preliminares anteriores 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 Riêra (QUADRO 02).

Quadro 02- Diretrizes básicas para o novo Modelo de Gestão.

DIMENSÃO GERENCIAL		TIPOS DE DESAFIOS	AÇÕES COTIDIANAS (Diretrizes Básicas)
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 acima. 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.

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 no trabalho.

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.

Portanto, 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 (SMCT).

Finalizando, pode-se afirmar que a realização da pesquisa, 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 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.

REFERÊNCIAS

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

BOISIER, S. Sinergia e Innovación local. *Semestre Económico*. V.12, n. 24, Medellin, Colombia, 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. 165 p.

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, p. 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, p. 29-46, set/out, 2000.

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. 02. Artigo 09. Rio de Janeiro, abr/jun, p. 349-363, 2017.

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 município brasileiros. *Revista de Administração Pública-RAP*. Rio de Janeiro, v.46, n.1, p. 153-176, jan/fev, 2012.

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

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.

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

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, p. 7-16, 2011.

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., p. 216-229, 2007.

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.

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). <http://www.itajuba.mg.gov.br/> (2018)

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

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

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.

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.

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

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.02, mai/ago, p. 160-180, 2016.

VIEIRA, E. T.; CARNIELLO, M. F.; SANTOS, F. R. Economia criativa como alternativa a redução do emprego da indústria automobilística em Taubaté-SP. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. v.14, n.2, jan, (Edição Especial) p. 247-271, 2018.