

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TUANE BELLORINI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO CULTURAL: ESTUDO DE CASO DO
PROJETO MENINAS CANTORAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Caxias do Sul
2017

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS**

TUANE BELLORINI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO CULTURAL: ESTUDO DE CASO DO
PROJETO MENINAS CANTORAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Projeto de Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado como requisito para
aprovação na disciplina de Monografia II.
Orientador (a): Jussania de Fátima Albé.

Caxias do Sul
2017

TUANE BELLORINI

**RELAÇÕES PÚBLICAS E GESTÃO CULTURAL: ESTUDO DE CASO DO
PROJETO MENINAS CANTORAS DO RIO GRANDE DO SUL**

Monografia de conclusão do Curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas da Universidade de Caxias do Sul, apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Prof. Ma. Jussania Fátima Albé.
Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Aprovada em ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof. Ma. Jussania Fátima Albé
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ma. Silvana Padilha Flores
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ma. Anaize Spada
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar força, calma e tranquilidade em todos os momentos e por não me deixar desistir em dias difíceis.

Aos meus pais, Darci e Ivani, pelo exemplo de vida e por se fazerem sempre presentes, acreditando em mim sempre. Pela ajuda e dedicação em qualquer tempo e qualquer hora, meu muito obrigada. Ao meu irmão Douglas, que também sempre me apoiou.

À minha professora orientadora, Jussânia de Fátima Albé, que foi muito mais do que uma professora, foi uma amiga e conselheira, não deixando eu me desanimar no meio do trajeto, caminhando ao meu lado durante o todo o processo.

Também aos entrevistados, Luciana Stelo, Manoel Marcondes Neto, Daniel Valadares e Isadora Correa, que disponibilizaram seu tempo para me ajudar a atingir os objetivos desta pesquisa.

Um muito obrigado especial ao Daniel Valadares, fundador e Maestro do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, pelo carinho que tenho pela música e pelo projeto, que foram responsáveis por impulsionar a escolha do tema do trabalho e a disponibilidade pelo estudo de caso.

Por fim, a todos que de alguma maneira me ajudaram a tornar tudo isto hoje possível.

RESUMO

Considerando o incremento do meio artístico e cultural presenciado nos últimos tempos e as novas possibilidades desta área para as Relações Públicas, buscou-se através desta pesquisa compreender a consonância entre as atividades do profissional da comunicação e a gestão cultural. Tendo como objetivo geral descobrir a relação entre atividade de Relações Públicas e a gestão cultural e compreender como o profissional desta área pode atuar como gestor. Para isso, foi realizado um estudo de caso do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, que permitiu compreender melhor as atividades do gestor cultural. Também foram entrevistados profissionais e pesquisadores de Relações Públicas e da gestão cultural. Os resultados permitiram identificar que as Relações Públicas, pelo seu caráter multidisciplinar, oferecem ao profissional múltiplas possibilidades de atuação. O estudo evidencia, ainda, que este profissional é apto para o perfil que se exige na gestão cultural, sem que isso signifique uma mudança de profissão.

Palavras-chave: Relações Públicas, Gestor Cultural, Gestão Cultural, Música e Projetos Musicais.

*A cultura é aquilo que
permanece no homem quando
ele já esqueceu todo o resto.*

Émile Henrio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul 51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil de um gestor cultural	69
Tabela 2: Funções de Relações Públicas que agregam valor na gestão cultural	70

LISTA DE ABREVIações

ABRP	Associação Brasileira de Relações Públicas
AERP	Associação dos Executivos de Relações Públicas
CELACC	Centro de Estudos Latino-Americanas sobre cultura e Comunicação
CONFERP	Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas
FAAP	Fundação Armando Alvares Penteado
FARS	Fundação dos Administradores do Rio Grande do Sul
FECORS	Federação de Coros do Rio Grande do Sul
FEEVALE	Federação de Estabelecimento de Ensino Superior do Vale dos Sinos
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FJP	Fundação João Pinheiro
FPA	Fundação Perseu Abramo
IFCM	Federação Internacional de Música Coral
IMAMA	Instituto da Mama no Rio Grande do Sul
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
MINC	Ministério da Cultura
PIB	Produto Interno Bruto
PUCPR	Escola de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica do Paraná
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC-RS	Serviço Social do Rio Grande do Sul
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UERJ	Instituto de Psicologia e Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 RELAÇÕES PÚBLICAS	14
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS	14
2.2 A ESSÊNCIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS	20
2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO CULTURAL	26
3 GESTÃO CULTURAL	29
3.1 O SETOR CULTURAL E SUAS INTERFACES	29
3.2 FATORES QUE IMPULSIONAM O CRESCIMENTO DO SETOR CULTURAL	34
3.3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DA GESTÃO CULTURAL	38
3.4 GESTÃO CULTURAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	41
4 PROJETO MENINAS CANTORAS DO RIO GRANDE DO SUL	47
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: ESTUDO DE CASO	47
4.1.1 Case: Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul	48
4.2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO: ENTREVISTA	51
4.2.1 Entrevistados	53
4.2.2 Análise das Entrevistas	54
4.2.2.1 Setor cultural no Brasil na atualidade	55
4.2.2.2 Perfil do Gestor Cultural	58
4.2.2.3 A atuação do Relações Públicas na gestão cultural	62
4.2.2.4 Desafios enfrentados pelo Gestor Cultural	65
4.2.2.5 Análise Geral	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE 1	77
APÊNDICE 2	78
APÊNDICE 3	79
APÊNDICE 4	80

1 INTRODUÇÃO

Desde minha infância sempre tive muita admiração por música. Em programas de televisão ou rádio ficava atenta cantarolando junto com o artista, encantada com toda desenvoltura envolvida, tanto na voz como na postura perante o público. Na minha adolescência fiz parte de um grupo de canto coral, o Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, onde tive contato direto com a música e pude aprender a conviver com diferentes pessoas, a me portar no palco em nossas turnês, a falar ao microfone em público e até participar de organizações de pequenos eventos que realizávamos. Alguns anos depois fui integrante de uma banda de baile da região, onde desenvolvi novos aprendizados e fortaleci a certeza de que a música era uma paixão, assim como estar próxima aos diferentes públicos em eventos e shows.

Partindo dessa minha breve inserção no meio artístico e cultural, ingressei na faculdade já voltando o olhar para um curso da área da Comunicação que me permitisse trabalhar com pessoas e, principalmente, atuar na área cultural e artística, optei, então, pelas Relações Públicas.

A abrangência desta atividade profissional me permitiu identificar a área artística como uma possibilidade de futura atuação, através do segmento cultural. Por ter participado de festivais de música em apresentações com o grupo Meninas Cantoras, percebi que o Brasil é um país de cultura diversificada, formado por gente de múltiplas etnias, costumes, credos, tradições, estilos e idiomas, que mudam de cidade para cidade. Em meio a essa diversidade, as Meninas Cantoras tinham a responsabilidade de levar alegria e encantamento ao seu público através das apresentações, tendo como objetivo maior propagar emoção por meio da música.

No cenário nacional o segmento da cultura é um mercado ainda novo, assim como no meio acadêmico. O que constatamos é que nos últimos anos vem ganhando relevância, o que me faz acreditar cada vez mais na importância da abordagem deste tema de estudo.

A pesquisa em questão tem como tema as Relações Públicas e a gestão cultural, mais especificamente por não ser considerado um assunto comum de pesquisas, trabalhos acadêmicos e obras literárias. Vejo assim o trabalho como uma

possibilidade de contribuição sobre o assunto, podendo atrair mais olhares para esta importante e pouco explorada área das Relações Públicas.

Em meio a esse contexto se insere a questão que norteia este estudo, que pretende compreender *Como as Relações Públicas podem contribuir para a gestão cultural?*

Como objetivo geral do trabalho esperamos analisar a atividade de Relações Públicas na gestão cultural, com vistas a compreender de que forma o profissional pode agregar valor a esta área, através de suas habilidades e competências. Como objetivos específicos, temos: - Identificar o papel e a importância das Relações Públicas; - Analisar as diferentes atividades deste profissional; - Estudar a gestão cultural e traçar o perfil dos profissionais da área; - Avaliar a relação que se estabelece entre as Relações Públicas e a gestão cultural e; - Analisar o case do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter exploratório. Como definição metodológica da pesquisa, pretende-se utilizar o estudo de caso do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul. A escolha do case se deu especialmente pela sua proposta artística e cultural, elementos que se enquadram perfeitamente ao tema do estudo.

Tendo essa visão como base e por entendermos que se trata de um assunto importante para a área da Comunicação, pretendemos mostrar através deste trabalho a contribuição das Relações Públicas na gestão cultural.

Visando estabelecer uma proposta de trabalho que permita o alcance dos objetivos propostos, dividimos esse trabalho da seguinte forma: o primeiro capítulo irá abordar o contexto histórico das Relações Públicas e apresentar a importância da atividade nos diversos setores. Para isso, pretende-se buscar embasamento em autores como Mattos (2002), Kunsch (2003), Farias (2011) e Fortes (2003). No segundo capítulo será abordada a gestão cultural, onde se pretende tratar da cultura e, em especial do setor cultural, através dos principais estudos e pesquisas de Marchiori (2008), Brant (2001), Cunha (2006) e Reis (2003). O terceiro capítulo direcionará ao case estudado, o Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul. Nele se pretende buscar aproximações sobre as principais ideias dos autores estudados e a prática de mercado, onde de fato se vivenciam os processos. E, no quarto e último capítulo, será apresentado um fechamento da pesquisa.

Por fim, resta dizer que se espera com este trabalho contribuir para com o estudo das Relações Públicas e o fomento à atividade cultural, trazendo novas perspectivas de atuação para a área.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS

Este capítulo tem como propósito apresentar as Relações Públicas como profissão. Para isto, iniciamos abordando de forma breve, da história da profissão através da ótica de Farias (2011) e Kunsch (1997). Também serão apresentados os principais conceitos ligados à área, por Kunsch (1997), Ferrari (2003), Andrade (2003) e Farias (2011). Para finalizar este capítulo, aproximamos as Relações Públicas da gestão cultural, tema escolhido para este estudo, onde se apresentam publicações e notícias atuais sobre o incremento do setor à profissão.

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: DO SURGIMENTO AOS DIAS ATUAIS

A atividade de Relações Públicas teve início nos Estados Unidos, no século XIX, em meio a um cenário de protestos de funcionários e disputas políticas. Farias (2011) conta que, naquele período, o poderoso empresário John Rockefeller Jr., do grupo Rockefeller, estava com a imagem bastante deteriorada pelo modo como tratava os grevistas de uma de suas empresas, a *Colorado Fuel an Iron Co.* Durante uma greve cerca de 20 pessoas foram mortas, reforçando uma imagem negativa do grupo no mercado e na sociedade. Em meio a um panorama marcado por empregados desmotivados com seus trabalhos, o povo recorre às ruas para se manifestar em busca de seus direitos políticos e melhores condições de trabalho.

Com medo que as manifestações se agravassem, o empresário John Rockefeller resolveu contratar um profissional para cuidar dos problemas da empresa junto aos seus funcionários. Chamou, então, Ivy Lee, que se tornou posteriormente um dos pioneiros das Relações Públicas (FARIAS, 2011).

Ivy Lee nasceu em 1877, nos Estado Unidos. Estudou na Universidade de Princeton e iniciou sua carreira jornalística como assessor do candidato à presidência, George Parker. Lee era muito preocupado com as questões políticas e pretendia tonar sociáveis as relações entre as empresas e o povo.

De acordo com Farias (2011, p. 22)

Na época, o repórter Ivy Lee já demonstrava interesse sobre a política discriminatória que envolvia o mundo dos negócios e das

grandes corporações e via potencial de trabalho na humanização das relações entre as empresas e o povo.

A história das Relações Públicas também é marcada por Edward Bernays, que intensificou as Relações Públicas com a publicação da primeira obra específica da área, em 1923. Bernays também foi professor em Nova York, onde assumiu a disciplina de Relações Públicas. Teve influência das ideias psicanalistas de seu tio, Sigmund Freud, além de conhecer metodologias da psicologia, sociologia e jornalismo (FARIAS 2011).

Lattimore et al. (2012) dizem que Edward Bernays foi uma figura relevante na história das Relações Públicas, pois foi o primeiro a colocar em prática princípios e técnicas da profissão. Líder intelectual na área, Bernays mencionou a expressão *public relations counsel* (*assessoria de relações públicas*). Ele foi um profissional importante e enfatizava a contribuição das Ciências Sociais às Relações Públicas.

Gonçalves (2010) destaca em sua obra a importância desses nomes para as Relações Públicas, no seguinte trecho

Entre os muitos nomes que fazem a história das Relações Públicas sobressair Ivy Ledbetter Lee apresentando habitualmente como o pai histórico das Relações Públicas, e Edward L. Bernays, consensualmente apontado como precursor na procura de uma fundamentação científica das Relações Públicas. Ambos foram alvo de extensas obras biográficas que, além de contextualizarem a evolução da profissão, demonstram o papel das Relações Públicas, mais ou menos controverso, na construção da opinião pública (GONÇALVES, 2010, p. 33).

Já no Brasil, as Relações Públicas tiveram seus primeiros passos no meio organizacional. Em 30 de janeiro de 1914, a atividade foi regulada com a criação do Departamento de Relações Públicas da *The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited*, hoje Eletropaulo. Naquela época, assumiu o cargo o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo, patrono da profissão no país (FARIAS, 2011).

Segundo Kunsch (1997), a Constituição de 1946, que delineava novos tempos para a economia, trouxe para o Brasil muitas empresas multinacionais com olhares no desenvolvimento do mercado interno. Junto a isso, crescia de forma exponencial a comunicação, com as primeiras transmissões televisionadas e o surgimento das empresas de jornais, revistas e rádios. Foi quando os primeiros

institutos de pesquisa de opinião e mercado, o Ibope e Marplan, iniciaram seus trabalhos (KUNSCH, 1997).

Em 1951 surge o primeiro Departamento de Relações Públicas do país, constituído pela Companhia Siderúrgica Nacional de Volta Redonda, no Rio de Janeiro. Era comandado por Evaldo Simas Pereira, reconhecido por ser o precursor da linha administrativa em Relações Públicas (KUNSCH, 1997, p. 20). A autora conta ainda que em 10 de outubro de 1952, aparece a primeira empresa de prestação de serviços de comunicação social no Brasil, nomeada Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda.

Já o primeiro curso regular de Relações Públicas surgiu em 1953, na Escola de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro. Teve o patrocínio da Organização das Nações Unidas e foi ministrado pelo professor norte-americano Eric Carlson, com a ajuda de intérpretes de professores e profissionais brasileiros (KUNSCH, 1997, p. 20).

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), foi criada em 21 de julho de 1954, representando um marco para a história da atividade no país. Dez anos depois, em 20 de abril de 1964, a ABRP sofre um abalo¹ e, com isso, a Seção do Estado de São Paulo cria a Associação dos Executivos de Relações Públicas (AERP). (KUNSCH, 1997, p. 21).

Em 11 de dezembro de 1967 foi assinada a lei nº 5.377, que formalizou a atividade tornando-a privativa dos bacharéis de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas (KUNSCH, 1997, p. 22). Aquele foi um período marcado pela preponderância dos militares. Kunsch salienta que “[...] a influência dos militares se deu também nas práticas das Relações Públicas no contexto das organizações empresariais, prejudicando seu conceito como parceira de outras áreas da comunicação (1997, p. 27).

Também em 1967 foi criado o primeiro curso superior de Relações Públicas com duração de quatro anos, pela Escola de Comunicações Culturais da Universidade de São Paulo. Fundada em 1966, é hoje conhecida como Escola de Comunicações e Artes (KUNSCH, 1997).

¹ A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) passou por um abalo em 1964 com a criação da Associação dos Executivos de Relações Públicas (AERP), onde Xavier de Oliveira foi autora de um projeto entregue à Câmara dos Deputados com o objetivo de instituir o “Dia Nacional das Relações Públicas”, o dia 20 de abril. Data do nascimento do diplomata Barão do Rio Branco, que organizava o programa “Homem de Relações Públicas do Ano”.

Em 1969 surgiu o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), na cidade de Brasília. Para Kunsch foi um erro pois, “[...] o grande mercado da área e as principais lideranças se concentram até hoje em São Paulo e no Rio de Janeiro” (1997, p. 29).

Para a autora, a década de 1980 foi muito significativa para as Relações Públicas, devido ao crescimento nas indústrias das comunicações e em pesquisas e produção científica, resultado da liberdade de imprensa e da cobrança da sociedade por maior transparência do governo.

Outro fato importante na década de 1980 que merece registro foi o desenvolvimento das Relações Públicas comunitárias, a partir de debates, de eventos culturais e científicos, de publicações e mesmo da realização de projetos experimentais. O objetivo era demonstrar que o trabalho da área não podia se voltar apenas para as empresas e o governo, como ficava patente até nos currículos das escolas de comunicação social e na literatura existente. Ele devia estender-se a qualquer tipo de organização e também aos movimentos sociais. Isso colaborou para colocar a atividade sob uma nova ótica, gerando um conceito mais positivo para a profissão, desgastada pelo atrelamento ao regime militar em décadas anteriores (KUNSCH, 1997, p. 37).

Nos anos 90, caracterizados por grandes transformações mundiais², as Relações Públicas passaram por questionamentos e por uma redefinição de seu papel como profissão e atividade estratégica, o que levou a procurar por melhorias para o profissional e à qualidade de ensino. Kunsch (1997) defende a importância de se trabalhar forte o desafio de tornar as Relações Públicas uma profissão estratégica, tanto nas organizações como no âmbito acadêmico, já que as possibilidades de atuação no mercado são inúmeras.

Marcada por uma trajetória de fatos positivos para a profissão, ao longo do tempo ficou mais evidente a valorização e o reconhecimento da área. Kunsch (1997) ressalta a importância das Relações Públicas buscarem continuamente novos olhares para a atuação e possibilidades para o desenvolvimento da profissão.

² Os anos 90 foram caracterizados por transformações mundiais que afetaram todos os setores, como a consolidação da democracia, globalização e capitalismo, a popularização do computador e internet. No Brasil, houve os confiscos das poupanças no governo de Presidente Fernando Collor, seguido por manifestações até seu *impeachment*. Na gestão do presidente Itamar Franco surgiu o plano real e a cultura brasileira teve crescimento devido ao cinema, músicos indo ao exterior e ainda o esporte passava por bons momentos (KUNSCH, 1997).

As coisas mudaram. Diante de um mundo de transformações, é hora de a categoria assumir corajosamente a sua profissão e tentar traçar seus novos caminhos, mais amplos e conscientes de que as Relações Públicas é uma atividade de liberdade, de liderança e da atualidade (KUNSCH, 1997, p. 4).

Contribuindo com a visão de Kunsch (1997), França (1997) fala da atividade como uma profissão de multivariabilidade de funções, pois tem a capacidade de se adaptar a diversos contextos. Essa multivariabilidade permitiu à profissão estar presente em diversas causas, como por exemplo, uma citação feita na Rede Globo na novela Guerra dos Sexos em dezembro de 2012, onde a personagem solicitou uma vaga de Relações Públicas nos negócios da família. Na época, o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONREP), enviou uma carta de agradecimento para a emissora pelo destaque à profissão. Considerando a Globo uma mídia com grande influência até dias de hoje, essa citação em uma de suas programações foi importante para as Relações Públicas, pois permitiu a divulgação da profissão na televisão aberta, atingindo milhares de pessoas e mostrando valorização à área.

Entre os dias 23 e 26 de setembro de 2013, ocorreu a Semana de Comunicação Social do Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias³, com o tema Estratégias de Relações Públicas e os Desafios da Contemporaneidade. Com foco nos desafios da profissão na atualidade, palestrantes como Paulo Roberto Nassar de Oliveira e Sérgio Giacomo⁴, entre outros, frisaram o papel fundamental das Relações Públicas no relacionamento com os diferentes públicos.

O ano de 2014 foi muito importante para a atividade, que comemorou os 100 anos das Relações Públicas no Brasil. O Conselho Federal de Profissionais de

³ A Semana de Comunicação Social do Centro de Estudos de Pessoas e Forte Duque de Caxias é realizada para os estudantes, profissionais civis e militares da área da comunicação social o Centro é uma instituição de ensino superior do Exército Brasileiro. A instituição realiza há mais de dez anos a Semana de Comunicação Social, seu objetivo é integrar o corpo docente com a comunidade acadêmica regional e estimular a discussão sobre assuntos da atualidade referentes à Comunicação Social.

⁴ Paulo Roberto Nassar de Oliveira se formou em 1982 em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), é professor da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), diretor da Revista Comunicação Empresarial (ABERJE) e membro do conselho da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ORGANICOM). Sérgio Giacomo é formado em Língua e Literatura Francesa pela Universidade de Paris e em Comunicação Social habilitação de Relações Públicas na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), atua na área de comunicação e relações institucionais na General Eletric América Latina (GE).

Relações Públicas (CONREP) realizou um projeto que se estendeu por quase todo o ano, resgatando fotos e outros registros referentes a história da atividade. Por meio de um trabalho coletivo, todo material reunido foi disponibilizado via *on-line*, sendo apresentado também na exposição Os Cem Anos das Relações Públicas no Brasil⁵, que encerrou o evento de comemoração juntamente com a entrega do Prêmio Nacional de Relações Públicas.

Um fato muito especial foi o anúncio feito em 2015 no jornal Zero Hora⁶, onde o Ministério da Educação (MEC), tornava as Relações Públicas e o Jornalismo cursos independentes. Desde então, os mesmos passaram a ser reconhecidos como profissão e não como uma área de conhecimento. Entre outras mudanças, ocorreram alterações na carga horária curricular, no trabalho de conclusão do curso e no estágio.

Notícias de ações voltadas para a sociedade também aparecem associadas à área, como em outubro de 2016, quando as Relações Públicas Alessandra Schaefer, Ana Elisa Pires e Roberta Schmitt, motivadas pelo outubro rosa, conduziram uma campanha de doação de lenços ao Instituto da Mama (IMAMA), no Rio Grande do Sul. As profissionais são proprietárias da agência de comunicação estratégica Piensa⁷, responsável pelo desenvolvimento da ação.

Publicações sobre o crescimento das Relações Públicas também se fizeram presentes. Como a do Jornal do Comércio⁸, do dia 22 de fevereiro de 2017, onde o empresário Guilherme Alf, sócio da Todo Mundo Precisa de um RP, destacou o

⁵ A exposição dos Cem Anos das Relações Públicas no Brasil ocorreu no dia 2 de dezembro de 2014 nas dependências do Conselho Regional de Contabilidade os Cem Anos das Relações Públicas no Brasil e contou com fotos dos principais momentos da profissão no país. Disponível em: <<http://www.conrep6.org.br/2016/11/comemoracao-dos-100-anos-das-relacoes-publicas-no-brasil/>>. Acesso: 29/03/2017.

⁶ Jornal controlado pelo Grupo Rede Brasil Sul de Televisão (RBS), fundado em 4 de maio de 1964, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. Em 2007 entrou no ar seu *website* com notícias 24 horas. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/educacao/noticia/2015/09/mec-torna-jornalismo-e-relacoes-publicas-cursos-independentes-4849502.html>>. Acesso: 29 de março de 2017.

⁷ A Agência Piensa foi inaugurada em abril de 2016, em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. As proprietárias Alessandra Schaefer, Ana Elisa Pires e Roberta Schmitt são formadas pela Faculdade de Comunicação Social (FAMECOS). O objetivo da agência é tratar a comunicação de forma inteligente e especial, gerando experiência entre a organização e seus clientes. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2016/11/acao-de-relacoes-publicas-doa-lencos-ao-imama/>>. Acesso: 29/03/2017.

⁸ O Jornal do Comércio é um veículo de mídia impressa de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, voltado para a economia e negócios. Fundado em 25 de maio de 1933. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/02/ge/entrevistas/547103-a-era-das-relacoes-publicas-com-confianca.html>. Acesso: 29 de março de 2017.

profissional no mundo atual. Na entrevista, o empreendedor destaca que vivemos na era do relacionamento e que temos cada vez mais acesso às informações, nesse sentido entende como essencial a área das Relações Públicas, tendo em vista seu foco de atuação junto aos públicos. Além disso, destaca seu potencial para o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente e assertiva.

Nos dias atuais, em meio as dificuldades enfrentadas nos mais diversos segmentos em todo o país, o Relações Públicas busca novas possibilidades. Com isso, vem mostrando toda sua versatilidade, se reinventando e migrando para diferentes áreas. Alf aponta, como exemplo, um caso bastante comentado hoje, a contratação do goleiro Bruno Fernandes, acusado pelo assassinato da sua ex-mulher, pelo time Boa Esporte de Varginha, para disputar a Série B do Campeonato Brasileiro.

Em reportagem ao site IG⁹, Alf aborda os efeitos deste ato, explicando que foi uma decisão tomada sem pensar no que poderia causar de negativo, já que muitos patrocinadores anunciaram a quebra de apoio ao clube. Além disso, muitas manchetes sobre o caso são rejeitadas pelos leitores, resultando em uma má imagem do time. Percebe-se, nesta situação, a grande necessidade de um profissional de Relações Públicas, que poderia auxiliar na boa condução deste processo.

A partir desta breve retomada histórica das Relações Públicas, é possível perceber que ainda existe muito a ser conquistado pela área. Na atualidade, muitas são as possibilidades para a atuação do profissional, que vem dia a dia demonstrando que pode contribuir com diversos setores e áreas. É pensando nisso que essa pesquisa se desenvolve, apresentando as Relações Públicas em novos cenários de atuação.

2.2 A ESSÊNCIA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Ao nos depararmos com a forma com que diferentes autores conceituam a área das Relações Públicas, percebemos que existem muitos significados. Simões

⁹ *Internet Group* (IG) provedor de acesso brasileiro. Fundação: 2004 pelo grupo de telefonia Brasil Telecom, onde em 2012 foi vendido para a empresa portuguesa *Ongoing*. Conhecido pelo seu portal que abriga *sites* importantes de noticiários. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2017-03-17/goleiro-bruno-imagem-risco.html>>. Acesso em: 29 de março de 2017.

(1995, p. 45), explica que “O termo Relações Públicas é polissêmico, isto é, possui vários significados: um processo, um profissional, uma profissão, uma função, uma técnica e, talvez, como querem alguns, uma ciência”.

Essa dificuldade de se chegar a uma única definição para as Relações Públicas também é presente na visão de autores como Lattimore et al (2012), quando explicam que a área vai mudando com o tempo e se adaptando ao ambiente onde está inserida. Percebe-se, a partir desse pensamento, que o Relações Públicas é um camaleão dentre os profissionais do mercado. Por este motivo é considerado um profissional versátil, que pode atuar em diferentes áreas.

O Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP)¹⁰ defende a ideia de que “O relações públicas é o profissional responsável pela gestão do relacionamento, imagem e reputação das organizações”. O objetivo principal do profissional é direcionar as organizações nas estratégias de comunicação, criando relacionamentos com o público-alvo e trazendo benefícios ao negócio.

Na mesma linha de pensamento segue Ferrari (2003, p. 58), que defende a ideia de que os Relações Públicas são profissionais de áreas estratégicas que “[...] aparecem no cenário das organizações para ajudar a construir relacionamentos harmônicos e duradouros destas com os públicos dos quais depende a sua sobrevivência”. Com base nestas afirmações, entende-se que uma organização que valoriza seus públicos, tanto internos quanto externos, necessita de um Relações Públicas não só para criar relacionamentos, mas também para mantê-los.

A Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) define a atividade com foco na profissão¹¹

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais ela está ligada, direta ou indiretamente.

Kunsch também traz considerações sobre a abrangência da área,

¹⁰ O Conselho Federal de Relações Públicas (COFERP) foi fundado em 19 de maio de 1972, órgão que regula a profissão de Relações Públicas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, fiscalizando o exercício da profissão.

¹¹ Disponível em: < <http://abrp.org.br/mercado/definicao-de-rp-da-abrp/> >. Acesso: 30/03/2017

Sua aplicação se faz na forma de prestação de serviços de consultoria e assessoria. Atua como técnica especializada de relacionamento, cujo objetivo principal é perceber as realidades da sociedade/organização, a obrigatoriedade de seus inter-relacionamentos institucionais e mercadológicos, suas necessidades permanentes de comunicação e seus envolvimento harmônicos ou controversos com a sociedade. Sua influência é exercida de forma efetiva no planejamento e na ordenação inteligente de diretrizes e ações em benefício, tanto das organizações como da sociedade, tendo como resultado final a conquista da aceitação e do apoio da opinião pública (KUNSCH, 1997, p. 3).

Conforme os autores, é possível perceber o quanto a atividade de Relações Públicas é essencial para as organizações. Profissional com foco na gestão dos processos comunicacionais, o Relações Públicas tem muito a agregar, contribuindo para o êxito no alcance de resultados.

Dentre as atividades do profissional, Andrade (2003) destaca como funções básicas o assessoramento, a pesquisa, o planejamento, a execução e a avaliação. Para o autor, o assessoramento se refere ao “[...] atendimento às políticas de recursos humanos e de relações com os órgãos representativos, no que diga respeito à posição da instituição perante a opinião pública” (2003, p. 42). De forma resumida, podemos dizer que assessoramento seria uma atividade que gerencia a imagem da organização junto aos públicos de interesse.

Fortes (2003, p. 157) complementa esta visão enfatizando que o Relações Públicas é o “[...] autêntico representante dos públicos”, e explica que entre suas funções está o aconselhamento à administração sobre a importância das opiniões da sociedade, atividade fundamental para a gerência da boa imagem e da boa comunicação junto aos públicos.

Outra importante função do Relações Públicas se relaciona à pesquisa. Andrade (2003, p. 42) compreende como parte da pesquisa “As pesquisas de opinião pública, as pesquisas de veículos de comunicação (mídia) e as pesquisas de âmbito administrativo, ou institucionais”. Para Farias (2011, p. 285), a pesquisa se torna “[...] um instrumento para o planejamento de ações no âmbito das Relações Públicas”. Para desenvolver estratégias e ações efetivas, o profissional de Relações Públicas deve realizar o reconhecimento do ambiente de trabalho, dos públicos e dos objetivos da organização. A pesquisa auxilia muito nesse processo, favorecendo o levantamento de dados.

Depois de obter as informações necessárias através das pesquisas realizadas, o Relações Públicas pode partir para o planejamento. Para Farias (2011, p. 51) “Planejar é potencializar resultados”. Andrade (2003) contribui com esse pensamento destacando que o planejamento é o início de qualquer ação do Relações Públicas, e que o mesmo deve permitir analisar a situação da organização e criar ações para o alcance dos objetivos propostos.

Na etapa da execução é hora de colocar em prática todo o planejamento anteriormente realizado, para que se atinja o objetivo colocado em pauta. Como deixa claro Andrade (2003, p. 43), “As funções da execução decorem dos esforços com as demais funções básicas de Relações Públicas”.

As funções apresentadas fazem parte do trabalho diário de um bom profissional de Relações Públicas, estando constantemente ligadas umas às outras. Através delas é possível pensar em um trabalho orientado e voltado a resultados, por isso devem ser pensadas sempre de forma estratégica.

Como se percebe, a área de Relações Públicas é fundamental para as organizações. A partir de seus esforços contribui para o fortalecimento dos processos comunicacionais e dos relacionamentos, garantindo assim melhores resultados.

É praticamente impossível falar em Relações Públicas e não as associar aos públicos, que representam a sua razão de ser e são considerados a fonte do desenvolvimento de suas atividades. Para Kunsch (2003, p. 329), “As organizações e os públicos constituem nosso objeto de estudo e trabalho”, por isso a importância de conhecê-los e identificá-los.

Lattimore et al, reforçam que os públicos “[...] devem ser a primeira consideração em qualquer esforço de Relações Públicas” (2012, p. 149). Para os autores, através da identificação dos públicos o profissional de Relações Públicas tem mais chances de alcançar êxito em suas ações. Andrade (2003) define públicos como a matéria-prima das Relações Públicas, dizendo que muitas outras áreas não percebem a importância que eles têm e, por isso, acabam deixando-os de lado. Já o Relações Públicas os tem como fonte necessária para o sucesso de suas ações. Segundo o autor

Cabe às Relações Públicas a importante tarefa da formação de públicos junto às empresas ou instituições, levantando as

controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisões coletivas, tendo em vista o interesse social (ANDRADE, 2003, p. 20-21).

Tão importante quanto conhecer e identificar os públicos é a criação de bons relacionamentos junto aos mesmos. Para as Relações Públicas, o relacionamento representa a sustentação da sua ligação com os públicos. De acordo com Kunsch (1997, p.8-9)

[...] se prepõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa, com seu público interno e externo, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos de aplicação global e adequados ao contexto socioeconômico de cada organização.

A partir do que foi apresentado até aqui, entende-se o profissional de Relações Públicas como fundamental, por contribuir estrategicamente com a comunicação e o relacionamento com os diversos públicos. Nessa posição estratégica da profissão, que busca aproximar e fortalecer as relações com os grupos de interesse, é que surgem inúmeras novas possibilidades, sendo possível levar as Relações Públicas a campos poucos explorados, que se inserem em outros ambientes além do meio organizacional.

Com a evolução tecnológica, os meios de comunicação presenciaram a ascensão de novas formas de relacionamento entre marcas e celebridades, oportunizando às Relações Públicas o desenvolvimento de atividades que reforçam uma boa imagem e constroem relacionamentos. Neste sentido, as redes sociais vêm sendo cada vez mais utilizadas, eventos estão se firmando no mercado, a responsabilidade social e a sustentabilidade são cada vez mais essenciais e os projetos culturais começam a chamar atenção e ser mais valorizados.

Esses novos incrementos são temas constantes da revista RP em Foco¹², desenvolvida pelo curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Como na edição

¹² Disponível em: < <http://www.pucpr.br/graduacao/relacoespublicas/rpemfoco.php> > Acesso em 30/03/2017.

maio/junho 2013, que publicou dados da pesquisa do Instituto FSB Pesquisa¹³, nomeada como “O Mapa da Comunicação Brasileira”, que entrevistou 70 gestores de 1000 instituições presentes no *ranking* das maiores empresas do Brasil. Os resultados mostram que destes, 63% são pós-graduados em Comunicação Social ou Marketing. Na entrevista ficou claro que, dentre as atividades do profissional, a comunicação organizacional e a assessoria de imprensa ocupam 96% da preferência, sites e blogs 94%, a comunicação interna 91%, as redes sociais 83%, eventos e feiras 82%, o gerenciamento de crises 80% e o marketing e propaganda 78%.

Também foram avaliados os maiores desafios para a área da comunicação pela ótica dos gestores entrevistados. A valorização do setor da comunicação foi o principal desafio apontado (24%), o posicionamento no mercado apareceu em segundo lugar (22%), em terceiro lugar as redes sociais e a integração institucional (12%) e, em quarto lugar o relacionamento e os valores éticos (8%).

Outro fator abordado foram os valores repassados como orçamento ao setor da comunicação. A maioria (48%), diz que esse valor aumentou em relação ao ano anterior (2012). Quando foram abordadas as mídias sociais, a pesquisa mostrou que 72% das empresas utilizam o *Facebook* e 58% o *Twitter* como ferramentas de comunicação. Já quanto as funções vitais para uma boa comunicação, a entrevista destacou o planejamento (88%) e o monitoramento e mensuração de resultados (63%).

Analisando os dados desta pesquisa, percebemos uma significativa valorização à área da comunicação nos dias atuais. Gestores vem reconhecendo as habilidades desses profissionais que, automaticamente, vão se firmando no mercado, pois os resultados positivos das ações e projetos realizados estão transmitindo confiança e garantindo seriedade ao trabalho de Relações Públicas, independente do âmbito de atuação profissional.

¹³ A pesquisa com nome de Mapa da Comunicação Brasileira, teve no ano de 2013 sua 3ª edição, realizada em Brasília, pelo do Instituto FSB Pesquisa. O instituto se dedica a apoiar os desafios dos profissionais da comunicação, através de pesquisas de opinião pública, com objetivo de contribuir no setor da comunicação. Fundado no ano de 1980, se faz presente em São Paulo e também em Brasília. Para esta edição da pesquisa, foram coletados dados por telefone, entre 3 de junho e 4 de agosto de 2013. Disponível em: < <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/pdf/Mapa-da-comunicacao-2013.pdf>>. Acesso 30 de março de 2017.

2.3 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO CULTURAL

Como apresentado anteriormente, as Relações Públicas vivenciam um importante momento de atuação profissional, onde se presencia um cenário mercadológico inovador e aberto a novas possibilidades. Uma delas, foco deste estudo, é a área da gestão cultural.

A gestão cultural vem se fortalecendo e amadurecendo no mercado de trabalho. O setor da cultura é um dos que mais cresce na atualidade e a inserção de profissionais da comunicação para o relacionamento e aproximação com os públicos neste meio, torna-se cada vez mais evidente.

Diversas publicações existem nesse sentido, como a revista RP em Foco¹⁴, que traz reportagens sobre projetos culturais e a participação de profissionais da área de Relações Públicas. As matérias apontam que um dos motivos do setor cultural estar em crescimento, se deve aos patrocínios que recebem de empresas ou marcas para as produções culturais. Para as Relações Públicas, os investimentos em cultura se tornam uma boa ferramenta estratégica.

Na edição novembro/dezembro de 2013, a publicação sobre os incentivos culturais ganhou espaço. Mostrou que a Fundação Cultural de Curitiba constituiu parcerias com organizações e artistas locais, permitindo às empresas que apoiam projetos culturais descontos em impostos, graças a Lei Rouanet. Além disso, a associação de uma imagem positiva voltada à cultura.

Continuando, a RP em Foco sinaliza que um fator que chama a atenção de muitos Relações Públicas é poder ter algum contato com artistas e celebridades, principalmente para quem atua com eventos ou na área cultural. Na edição de março/abril de 2014, a revista abordou o tema *O Relações Públicas em contato com as celebridades*. O formato da publicação foi a entrevista, realizada com Daniel Hella, Relações Públicas formado na Escola de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), e contratado das rádios Club FM e Lumen FM, onde atua no Marketing.

¹⁴ O RP em Foco é uma revista do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Arte Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Tem como público-alvo os estudantes de Comunicação da universidade e suas entidades. Tem linguagem jovem e traz discussões e novidades da profissão. Tem tiragem bimestral e é impressa gratuitamente na faculdade, assim como disponibilizada virtualmente no *site* da universidade. Disponível em: <<http://www.pucpr.br/graduacao/relacoespublicas/rpemfoco.php>>. Acesso: 30 de março de 2017.

Hella é responsável pelo projeto cultural Lumen ao Vivo, da rádio Lumen, em parceria com o Shopping de Curitiba. A proposta é trazer artistas famosos a Curitiba para conversas e muita música, num programa ao vivo. O entrevistado acredita que a principal atividade de Relações Públicas nesse projeto é a de administrar a comunicação, desde o início da elaboração até o final, na entrega dos relatórios. Daniel diz que quando o projeto é planejado, é pensado também no ambiente de trabalho e nos recursos para o desenvolvimento do mesmo.

O entrevistado conta ainda que o primeiro contato para fechar com um artista, acontece com a produção que trabalha com a celebridade. Depois de confirmada a participação do famoso, começa a fase de divulgação do evento, só então parte-se para as contratações de fornecedores, planejamento de horários, voos, assessoria de imprensa, agendamento de entrevistas, etc.

O profissional explica que pelo fato da área da comunicação ser diversificada, acaba abrindo diversas possibilidades para as Relações Públicas. E complementa dizendo que como o Brasil possui variados artistas, o critério levado em conta na escolha do músico é o perfil da rádio e o perfil do público que acompanha a emissora e o artista. Quando perguntado sobre como a formação em Relações Públicas se aproximou da sua função nas rádios, a resposta foi a possibilidade permitida através da criação de um elo entre rádio, artista e cliente. E que sua função como Relações Públicas é gerenciar toda informação entre esses três públicos, fortalecendo assim as marcas envolvidas e os interesses da rádio, sem deixar de pensar na satisfação dos ouvintes.

A publicação da edição outubro/novembro de 2014 da revista, que abordou as Relações Públicas como instrumento na elaboração de projetos culturais, mostrou que a profissão pode influenciar na maneira de agir, empreender e ser notado em meio ao mercado cultural. A reportagem foi realizada através de uma entrevista com o Relações Públicas formado pela Universidade Federal do Paraná e responsável pelo setor cultural da cidade, Nazen Carneiro.

O entrevistado conta que teve contato com variadas formas de arte, que o colocaram numa posição de ser a ponte entre artistas, arte e público. Como atuava na área de eventos, escolheu as Relações Públicas para sua formação, aprimorando assim suas habilidades como profissional, principalmente as relacionadas à pesquisa de públicos e à compreensão das novas mídias. Neste caso em especial, é

possível analisar a vivência de um profissional ligada ao setor cultural de eventos, onde a formação das Relações Públicas garantiu melhor posicionamento em sua profissão, fazendo-o perceber a importância e necessidade de um trabalho focado em públicos, e ainda que o uso das mídias pode trazer bons resultados. Contextos assim estão aparecendo cada vez mais na mídia nos dias de hoje. Essas novas possibilidades estão deixando os profissionais de Relações Públicas com mais entusiasmo no desenvolvimento de seu trabalho, e fazendo sua formação ser mais reconhecida.

2 GESTÃO CULTURAL

Pretende-se neste capítulo apresentar as principais definições do termo cultura, trazidas por Marchiori (2008) e Malago e Cesnik (2001), e aproximá-las de âmbitos que fazem relação com este trabalho, como a sociedade, a política e a economia, pela ótica de Reis (2003) e Cesnik e Beltrame (2005). Em um segundo momento serão apresentados os principais fatores que impulsionam o setor cultural, propostos por Reis (2003). A terceira parte do capítulo será destinada a apresentar o perfil do profissional da gestão cultural a partir de Cunha (2005) e Cauduro (2003). Por fim, será aprofundado o estudo das Relações Públicas na atuação da gestão cultural, onde se pretende identificar as habilidades deste profissional pela visão de Motta (1999) e Cauduro (2003).

3.1 O SETOR CULTURAL E SUAS INTERFACES

Para aprofundar o estudo sobre a gestão cultural, é necessário antes compreender a constituição da cultura e do setor cultural. A partir de uma visão antropológica, Malagodi e Cesnik (2001, p. 21) explicam que a cultura “[...] mostra a evolução do homem graças à transmissão dos seus conhecimentos às gerações posteriores”, e completam dizendo que “A cultura vista como arte acontece quando essa transmissão se faz de modo agradável, provocando prazer aos olhos, aos ouvidos, ao paladar, ao coração, ao espírito”.

Pesquisadora da área, Marchiori destaca que

[...] as preocupações e discursos sobre cultura referem-se às questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, consequências dos impactos da tecnologia, conhecimento e inovação, entre outros aspectos que levam a diferentes análises e concepções (2008, p.63).

Percebe-se, assim, que a cultura se constitui através do desenvolvimento e do comportamento humano. Para Malagodi e Cesnik (2001), trata-se de

Um conceito que procura designar uma estrutura social no campo das ideias, das crenças, costumes, artes, linguagem, moral, direito, etc. e que se traduz nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade que aprende, inova e renova o seu próprio modo de criar e fazer as

coisas numa dinâmica de constantes transformações (MALAGODI E CESNIK, 2001, p. 21 e 22).

A cultura caminha com a humanidade, é a herança passada de geração para geração. Ela nunca acaba, com o passar do tempo apenas se inova e sempre vai se fazer presente entre nós. Em linhas gerais é possível afirmar que a cultura carrega consigo valores e características de uma certa comunidade, e que todo conceito aplicado ao termo vai estar ligado ao ser humano e seu convívio social.

As aplicações de conceitos ao termo cultura são inúmeras, mas seguindo a ideia principal desta pesquisa, trazemos a conceituação de Feijó (1992), por se aproximar mais do objeto deste estudo, a gestão cultural. O autor explica que cultura é “[...] toda produção ou manifestação voluntária, individual ou coletiva, tanto racional quanto sensível, por meio de elaboração artística, um pensamento ou em uma pesquisa científica” (FEIJÓ, 1992, p. 8). E completa sua ideia dizendo que

[...] são culturais as obras da inteligência ou da sensibilidade humana objetivando interferir na realidade, mesmo que seja através de uma descoberta num laboratório, ou até mesmo numa música. [...] independente dos nossos gostos pessoais, são manifestações culturais desde um romântico poema publicado em jornal de um bairro até uma concentração punk (FEIJÓ, 1992, p. 8).

Falar da cultura é remeter a questões a ela interligadas. A autora Reis (2003, p.33) ressalta “[...] o elenco de esferas integradas à cultura é infundável, abrangendo de educação a política, de esporte a ecologia, porque cultura permeia tudo o que fazemos”. Para esta pesquisa, que tem como foco as Relações Públicas atuando no setor cultural, pretendemos relacionar a cultura com importantes fatores da sociedade, como política e economia. Levando em conta o estudo de caso escolhido, o Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, teremos o envolvimento sempre presente da sociedade, da política e da economia, elementos fundamentais para sua sobrevivência, como veremos no próximo capítulo mais profundamente. De início vamos dar ênfase a cada um destes fatores.

Quanto ao fator sociedade, o autor explica que o termo se faz presente nos principais conceitos sobre cultura. Além disso, reforça que a cultura é um conhecimento obtido ou passado pelo homem, sendo este um membro da

sociedade. Cesnik e Beltrame (2005) dizem que a cultura é um elemento importante para a construção social, pois é a partir dela que a sociedade cria sua base e significados. Para Ferreira (2010, p. 2) “[...] todas nossas práticas sociais são diferentes formas de concretização da cultura de que fazemos parte”.

Cesnik e Beltrame explicam que a cultura e a sociedade nos dias de hoje englobam o fator globalização

[...] um fenômeno que atinge uma infinidade de pessoas no mundo contemporâneo, possivelmente o evento que fez estar sob sua atuação o maior número de pessoas de culturas distintas, e seu amplo efeito nos faz perceber que ela se esconde em diferentes momentos da nossa existência (CESNIK E BELTRAME, 2005, p. 3).

Para os autores (2005, p.3) “[...] a globalização tem por efeito promover a padronização das expressões culturais e reduzir alguns elementos de resistência, é certo que ela promove um ambiente mais favorável ao intercâmbio cultural”. Isso leva a concluir que, com a globalização, a cultura integra a sociedade fazendo uma troca das múltiplas culturas existentes, tornando-as conhecidas por diversos povos e sendo levadas para diferentes lugares do mundo.

O fator política refere-se ao relacionamento do poder público no setor cultural, mais especificamente ao incremento de políticas culturais. Para Cesnik e Beltrame, política cultural se define como

[...] conjunto de intervenções dos poderes públicos sobre as atividades artístico-intelectuais ou simbólicas de uma sociedade, para além da política de educação ou de ensino formal. Ela abrange todos os instrumentos jurídicos de tributos, de incentivo e proteção a bens e atividades, quanto, de maneira concreta, a ação cultural do Estado, por meio de organismos, de princípios, regras e métodos de atuação, do gerenciamento ou apoio a instituições, grupos, programas ou projetos, da manutenção ou difusão de obras e processos, da preservação e uso de bens patrimoniais (CESNIK E BELTRAME, 2005, p. 143).

No Brasil, a atuação do setor político nas áreas culturais teve sua primeira lei de incentivo fiscal em 1986, com a Lei Sarney (7.505/86). Sua forma de elaboração ocasionou fraudes e durou até 1990 (CESNIK, 2012). Ainda de acordo com o autor, a próxima lei passou a vigorar em 1990 no governo Collor, chamada Lei Mendonça (10.923/90). Em 1991 surge a Lei Rouanet (8.313/91), já com o fim do governo

Collor e que está em vigor até hoje. Itamar Franco, em 1993, recriou o Ministério da Cultura e a Lei do Audiovisual (8.685/93), “Talvez por falta de permeabilidade do sistema implantado de 1992 a 1994, somente 72 empresas investiram em cultura” (CESNIK, 2012, p.5).

Veio então o governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995, com novos olhares ao incentivo, implantando a Secretaria de Apoio à Cultura. Ainda para Cesnik (2012), os poucos recursos arrecadados através do Fundo Nacional de Cultura na época, foram investidos em atividades nas entidades sem fins lucrativos e públicas. Os assuntos relacionados à cultura e à política se estendem mais do que os mencionados acima, mas, o que se pretende destacar é a maneira como o Estado ou governos estão usando as oportunidades geradas através da política para uma gestão ou produção cultural.

De acordo com Machado Neto (2007, p. 273) “[...] as leis de incentivos fiscais à cultura acarretaram em uma ascensão da prática do patrocínio a ações culturais pelas organizações privadas e públicas”. Sendo assim, a política uma questão de grande importância para o setor cultural, pois pode originar inúmeras oportunidades de trabalho e estimular a cultura no Brasil.

Por fim, no fator economia, aborda-se a relação entre cultura e o setor econômico. Para Tolila (2007, p. 19), a economia pode alavancar o setor cultural “[...] ela pode desvincular o valor tradicional para uns e pode abrir a visão do setor cultural para outros, fazendo a cultura ser mais exposta e divulgada, obtendo renda para a população”.

A relação da cultura com a economia vista como uma questão mercadológica no século XX, foi aprofundada por meio de estudos e pesquisas que mostraram que os recursos destinados à cultura, devolviam aos investidores lucros e faziam a economia ter um giro. Nessa época, a crise econômica motivou o desenvolvimento do setor cultural, pois os profissionais da área da cultura estavam se sentindo ameaçados, o que levou a mudarem sua concepção, que segundo Reis (2003, p. 51) demonstrava que estavam “[...] preocupados antes de tudo em preservar sua independência com relação ao dinheiro, rejeitavam até então qualquer preocupação de rentabilidade e lógica comercial”. Um desses estudos que marcou a área cultural na economia, foi desenvolvido em 1966 pelos economistas William Baumol e William Bowen, que investiram nas artes ao vivo como a dança, música, balé e teatro,

intensificando a economia norte-americana (REIS, 2003) e, posteriormente, o surgimento das indústrias culturais que Cesnik e Beltrame (2005) conceituam como

O conjunto em constante evolução das atividades de produção e de troca cultural submetida às regras da mercantilização, em que as técnicas de produção industrial são mais ou menos desenvolvidas, mas no qual o trabalho se organiza cada vez mais segundo o modo de produção capitalista com uma dupla separação entre produtor e o produto, entre as funções de criação e execução (CESNIK E BELTRAME, 2005, p. 93).

Já no Brasil, os primeiros dados sobre os impactos da cultura na economia apareceram em 1998, desenvolvidos pela Fundação João Pinheiro (FJP), no *Diagnóstico de Investimentos em cultura no Brasil*¹⁵ e solicitados pelo Ministério da Cultura (MINC). O relatório apresenta os números que a produção cultural gerou no país, como no ano de 1997, que movimentou 6,5 milhões de reais, representando cerca de 1% do produto interno bruto (PIB) brasileiro. No mesmo período, para cada milhão gasto em cultura, o país gerou 160 cargos de trabalho diretos e indiretos.

Para Reis (2003), existem benefícios gerados pela atividade cultural, que ele classifica como diretos, indiretos, induzidos e de tributos. O autor explica que os diretos vêm do próprio projeto ou instituição cultural, envolve as despesas na compra de produtos e serviços. Os benefícios indiretos são os gastos públicos com hospedagem, alimentação e transporte. Já os induzidos envolvem todas as despesas em geral efetuadas pela equipe de produção, artistas, assessores de imprensa, etc. Por último, os de tributos, que são os impostos e taxas pagos pelo projeto ou instituição para os governos.

A cultura e a economia podem dar muito certo juntas, devido ao crescimento do setor cultural no país. Os investimentos tanto públicos como privados, não são valores gastos desnecessariamente e sim, um ganho para todos.

Os fatores mencionados, acima, se mostram importantes para o crescimento da área cultural e possibilitam para a cultura meios de se mostrar competitivos e se

¹⁵ O projeto de nome Diagnóstico de Investimentos em Cultura no Brasil, tem como objetivo principal, dotar do Governo Federal a base de dados sobre o setor cultural e avaliar o impacto dos investimentos públicos e privados em cultura na economia brasileira. Esta pesquisa tem apoio do Ministério da Cultura (MINC) e a Fundação João Pinheiro (FJP). Disponível em: < http://www.cultura.gov.br/o-dia-a-dia-da-cultura/-/asset_publisher/waaE236Oves2/content/diagnosticos-dos-investimentos-em-cultura-no-brasil-43787/10913 >. Acesso: 12/04/2017.

firmarem como um setor que pode vir a se desenvolver muito mais. Além desses fatores trabalhados neste estudo, existem outros, mas para esta pesquisa citamos aqueles que terão envolvimento ao caso escolhido para análise no decorrer do projeto.

3.2 FATORES QUE IMPULSIONAM O CRESCIMENTO DO SETOR CULTURAL

Uma recente matéria publicada no *site* Carreira & Sucesso¹⁶, publicação digital da *Catho*, apresenta informações relacionadas ao mercado de trabalho e carreira em produção cultural. A reportagem contou com a entrevista de Thatiana Lopes, fundadora e diretora da Cardápio de Ideias Comunicação e Eventos¹⁷, uma agência de produção e desenvolvimento de projetos na área cultural. Quando questionada sobre como vê a carreira de produção cultural no Brasil, sua resposta foi que mesmo em meio a crise no país, por ser um povo muito criativo, os brasileiros conseguem fazer muito com pouco. Isso porque, a cultura é fundamental para nossa sociedade.

Sobre as dificuldades que encontra no mercado para a realização de projetos culturais, Tathiana respondeu que com a crise houveram bastantes cortes de patrocinadores, o que mexe com o planejamento, “Se perde a agenda de alguns, artistas, mas, a maneira foi trabalhar firme para manter sempre a qualidade artística dos projetos”. Para a entrevistada, conhecer o mercado é fundamental para um bom planejamento de produção cultural, assim como, entender quem é o público a quem se quer atrair, e buscar o relacionamento com as empresas que apoiam os projetos. Segundo Tathiana, estes são pontos essenciais para uma produção dar ótimos resultados.

Na mesma publicação Tathiana foi questionada sobre as dificuldades da profissão de gestor cultural. Sua resposta foi a falta da profissionalização que, segundo ela, se deve a escassez de recursos e faculdades na área. Cita ainda que a

¹⁶ Entrevista publicada no portal Carreira & Sucesso, publicação digital da Catho no dia 01/03/2016. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/entrevistas/entrevista-mercado-de-trabalho-e-carreira-em-producao-cultural> >. Acesso: 12/04/2017.

¹⁷ A Cardápio de Ideias é uma agência de produção cultural, com objetivo de identificar as necessidades do mercado, gerando soluções criativas. Fundada por Tathiana Lopes formada em Propaganda e Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), vem atuando com sua agência em grandes corporações como a Coca Cola, Globo, Natura, entre outras. Disponível em: < <http://www.cardapiodeideias.com.br/site/283983/quem-somos.html> >. Acesso: 12/04/2017.

mão-de-obra costuma não ser especializada, pois “O que mais tem por aí são pessoas se intitulando como produtores e técnicos, mas sem nenhum estudo ou experiência, o que causa dificuldade para montar uma boa equipe, que sabe o que realmente estão fazendo”.

Com o mercado cultural em ascensão, as empresas estão tendo uma melhor visão no que se diz respeito a investimentos em patrocínios para projetos culturais, havendo uma maior sintonia, fator de grande importância no crescimento do setor. Como ressalta Reis (2003):

Os artistas que depreciavam o contato com os empresários, como se o patrocínio fosse uma comercialização sórdida de suas nobres produções e atribuíam à iniciativa privada a obrigatoriedade de patrociná-los, começaram a perceber que esse paternalismo é totalmente inadequado ao mundo contemporâneo. Por outro lado, as empresas também parecem estar mais atentas às limitações de sua intervenção nos projetos culturais, até mesmo por respeito ao seu público final, quem em última instância busca apreciar e digerir as informações que recebe do artista, não do patrocinador (REIS, 2003, p. 32).

Com o setor cultural movimentando o mercado economicamente, instituições vem patrocinando e apoiando cada vez mais projetos culturais. Para Reis (2003), ambas partes estão percebendo que os seus públicos-alvo ficam satisfeitos com os projetos e, tanto a classe cultural como a empresarial, só tendem a ganhar. Os patrocínios geram visibilidade para a instituição ou marca, e para o setor cultural, alavancam mais renda para a divulgação do projeto, estrutura de qualidade, contratação de bons profissionais e assim por diante.

Na mesma linha de pensamento destaca Machado Neto (2007) que as empresas fazem uso dos patrocínios culturais para alavancar sua imagem institucional com seus públicos de interesse, o que claramente é uma atividade de relações públicas. E ainda completa:

[...] o patrocínio dado à arte e à cultura pelas empresas, que o fazem mais com objetivos de promoção institucional, trata-se, pois, de uma atividade de relações públicas comunitárias a ser assumida com responsabilidade e espírito de cidadania (MACHADO NETO, 2007, p. 274).

Na atualidade grandes marcas como a Coca-Cola, Fila, Petrobras, Banco do Brasil, Caixa Federal, Vivo, Tim, entre outras, tem investido fortemente no patrocínio de eventos musicais, esportivos, culturais e até mesmo socioambientais. A publicação do blog Patrocínio e Marketing, de Marcelo Azevedo¹⁸, na matéria intitulada *Patrocínio: retorno através de visibilidade, vendas e comportamento*, destaca que esses investimentos das empresas fazem com que a marca deixe de representar apenas uma imagem corporativa, e passe a oferecer alguma experiência para o público. Diz também, que para o investimento trazer retorno lucrativamente, deve ter uma continuidade no trabalho de patrocínios.

Azevedo esclarece que para patrocínios em times de futebol, o investimento pode levar a marca para lugares onde tem pouca visibilidade, como é o caso da Umbro e da Fila. Já a Coca-Cola prefere apoiar eventos que já estão consolidados, pois acredita que investir em algo em crescimento não é boa opção. Azevedo explica ainda que as marcas preferem patrocinar eventos grandes, mesmo que custe mais caro, por entenderem que o retorno é maior. Segundo ele, no caso da Petrobrás, a empresa gosta de investir em patrocínios de projetos culturais como cinema, música, etc., “para eles essa maneira de patrocínio agrega valor à marca e valoriza a cultura brasileira”.

Através destas informações, fica claro compreender que as parcerias institucionais junto ao meio artístico e cultural, são estratégias que garantem novas possibilidades para as marcas e seus públicos, contribuindo para a construção de relacionamentos mais efetivos entre as partes. Além do mais, todo investimento feito por empresas na cultura estimula a economia no mercado, tornado este fator determinante para o desenvolvimento e amadurecimento do setor cultural no Brasil.

Em outra perspectiva, Reis (2003) reforça o crescimento do setor cultural como resultado do aumento do interesse das pessoas para atividades de lazer. E explica, “Admitir que ao ter mais tempo livre as pessoas buscam maior dedicação a atividades de lazer é senso comum” (REIS, 2003, p. 21). Para a autora, no Brasil, os

¹⁸ Marcelo Azevedo é formado em Comunicação Social e pós-graduado em Marketing Cultural e Administração de Marketing na Fundação Armando Alvares Penteado (FAAP), atua no desenvolvimento e gerenciamento de projetos para a área de patrocínios. Atende empresas como a Petrobras, Vale, Gerdau, TIM, Nokia, etc. Disponível em: < <https://marcelosazevedo.wordpress.com/tag/beneficios-de-patrocínio/> >. Acesso: 13/04/2017.

números são otimistas em relação a transmissões pela mídia, consumo de produtos e participação nas ações culturais. E exemplifica, dizendo que

No Brasil, as apresentações de cantores brasileiros ao ar livre e gratuitas, patrocinadas pelo Pão de Açúcar, tornam-se um sucesso de públicos aos domingos, ultrapassando a marca de 200 mil pessoas. A *III Bienal Mercosul*, em 2001, superou a estimativa de 500 mil visitantes, chegando a mais de 600 mil. A *XXIII Bienal Internacional de São Paulo*, em 1996, bateu recorde de público pagante, com 400 mil ingressos adquiridos em dois meses, sendo que 62% do público pela primeira vez na Bienal, 36% dos visitantes não eram moradores da Grande São Paulo e 98% declararam dela ter participado pretender voltar na edição seguinte. Intenção que aparentemente não só foi concretizada, como contagiou novos públicos, a julgar pelo recorde mundial de visitação de uma exposição, alcançado pela *Mostra do Redescobrimto dos 500 anos*, em 2000. Foram 1,5 milhões de pessoas, das quais 600 mil crianças da periferia, que travaram seu primeiro contato com uma exposição de arte (REIS, 2003, p. 21).

Corroborando com os dados apresentados por Reis (2003), o site do Serviço Social do Rio Grande do Sul (SESC-RS), publicou em 2013 resultados da pesquisa Públicos de Cultura¹⁹, que tinha o propósito de investigar os hábitos e práticas culturais do público brasileiro. Na matéria do site, dados da pesquisa revelam que quando se trata de hábitos culturais, os entrevistados buscam informações sobre atividades culturais com amigos e familiares, pela mídia e também na internet.

Outros dados apontam que ainda é restrito o número de atividades culturais realizadas pelos pesquisados, 83% nunca foram a um concerto de ópera ou música; 75% nunca foram a espetáculos de dança ou balé no teatro; 71% nunca estiveram em exposições de pintura, escultura e outras artes em museus ou outros locais e 70% nunca foram a uma exposição de fotografia.

Questionados sobre a primeira atividade cultural com a qual tiveram contato os entrevistados apontaram o circo (29%), o cinema (16%) e o teatro (11%). Já a questão que avaliou a proporção de pessoas que dizem produzir alguma atividade cultural, sinalizou que cerca de 15% dos respondentes cantam, 13% dançam, individualmente ou em grupo; 10% tocam algum instrumento, 7% fazem fotografias,

¹⁹ A pesquisa *Públicos de Cultura* foi realizada no período de 31 de agosto a 8 de setembro de 2013, pelo Serviço Social do Comércio (SESC) em parceria com a Fundação Perseu Abramo (FPA), onde foram coletados dados em 25 estados brasileiros, resultando em 2 mil e quatrocentas entrevistas. Disponível em: < <http://www.sesc.com.br/portal/site/publicosdecultura/pesquisa/> >. Acesso: 20/04/2017.

5% fazem algum tipo de pintura, escultura ou desenho e somente 4% fazem algum tipo de escrita criativa ou compõem músicas.

Aprofundando os dados da pesquisa, importante ressaltar a relação dos entrevistados aos gostos musicais. Os gêneros mais mencionados foram o sertanejo, MPB, Forró, Gospel e Pagode, e as principais danças foram o Forró, a Dança de salão, Samba e Street Dance/Rap. No que diz respeito aos gêneros de teatro, o preferido é a comédia.

No que diz respeito às produções culturais, a pesquisa revelou que apenas uma parcela de brasileiros é engajada na ampliação da cultura no país. Destes, 15% afirmam que cantam em grupo ou individualmente, 13% praticam alguma dança e 10% tocam instrumentos. As atividades menos produzidas são teatro e expressão corporal, cada uma soma apenas 1% dos entrevistados.

De forma geral, o que se percebe é que os dados apresentados demonstram que os brasileiros ainda estão bastante acomodados quanto ao envolvimento e participação em projetos culturais. Se considerarmos que vivemos num país rico de culturas e tradições, projetado por um cenário de mercado de crescimento no setor, percebemos que temos um importante papel neste processo, como coadjuvantes de uma área que exige o envolvimento e a participação para sua consolidação.

Para além disso, cabe salientar a importância de se contar com profissionais preparados e qualificados para atuar nesta área. Além de entender de públicos, os profissionais da gestão cultural devem reconhecer o importante papel da comunicação nos processos culturais.

3.3 O PERFIL DO PROFISSIONAL DA GESTÃO CULTURAL

O termo gestor cultural é pouco utilizado no setor e na própria literatura em nosso país. Para Cauduro (2003), isso acontece, pois, o papel deste profissional se volta mais para o trabalho junto ao artista. Ela explica que nas obras literárias e nas leis de incentivo à cultura, o uso do termo produtor cultural é mais frequente, ao invés de gestor cultural.

Reis (2003) define produtor cultural aquele que realiza um projeto, ou seja, que tem a ideia e a implementa. Já Brant (2001), caracteriza o produtor cultural como quem deve compreender o meio em que o artista está inserido, ter

conhecimento do ambiente, do público de interesse, das forças e fraquezas do mercado, e que sabe identificar a melhor estratégia de divulgação do produto ou produção cultural.

Para Cunha (2005), no Brasil encontramos diferentes denominações para este profissional da área cultural, sendo as mais utilizadas o produtor cultural e o gestor cultural. Segundo o autor, essa dificuldade de definir o termo mais adequado a ser usado, se refere ao fato da categoria ainda estar constituindo seu campo profissional. Cunha (2005)

O produtor tem sido colocado como um profissional mais executivo e o gestor no âmbito das ações mais estratégicas. No entanto, apesar de serem identificados como duas profissões diferentes, elas se confundem enquanto ocupação de espaços de atuação no mercado cultural e, principalmente, em relação aos saberes desenvolvidos em cada profissão, coexistindo, a mesmo tempo, no mercado de trabalho (CUNHA, 2005, 54).

Neste estudo, faremos uso do termo de gestor cultural, pois o produtor está muito ligado a parte da criação e administração de shows e projetos culturais, o que não é nosso foco. Já o gestor cultural, atua nas atividades constantes de administração de grupos ou instituições culturais. A gestão cultural é uma atividade nova ainda no mercado de trabalho, e de acordo com Cunha (2005), o profissional vem amadurecendo com o tempo devido aos resultados positivos de suas ações. O autor completa dizendo que

Hoje, a área cultural é obrigada a dialogar com variados setores, ligados, diretamente ou não, ao seu domínio específico de conhecimento: o social, o educacional, a comunicação, a economia, a administração, o jurídico e outros. Observa-se, como consequência, a ampliação do campo de atuação da gestão cultural no mercado de trabalho e a alteração do perfil dos profissionais desta área (CUNHA, 2005, p. 57).

Para o setor cultural, segundo Machado Neto (2007), tornou-se imprescindível a profissionalização e qualificação dos gestores, uma vez que a cultura, passou a ser vista como um negócio. E conforme o trecho de Machado Neto (2007):

Artistas e produtores culturais necessitam urgentemente ver-se como entes pertencentes a um mercado. Sim, um mercado de arte, de

cultura, de entretenimento e de trabalho. É um mercado altamente competitivo, no qual o amadorismo é punido com o pior dos esquecimentos – a morte. Uma visão de negócios, no puro sentido do termo (de não-ócio) e de empreendedorismo precisa ser posta em prática por profissionais que se estabeleçam no entorno do artista (MACHADO NETO, 2007, p. 156).

Como diz Cunha (2005) e Marcondes Neto (2007), o setor cultural precisa investir em profissionais que se adequem à gestão cultural. Para isso, algumas instituições tem investido esforços na promoção da atividade, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)²⁰ que oferece o curso à distância de Pós-Graduação em Gestão Cultural: cultura, desenvolvimento e mercado, e o Centro de Estudos Latino-Americanas sobre cultura e Comunicação (CELACC)²¹, que tem um programa de Pós-Graduação em Projetos Culturais, onde os módulos de especialização apresentam que um gestor cultural deve ter conhecimentos nas áreas: cultural e artística, políticas culturais (leis de incentivo), economia da cultura, gestão estratégica, de pessoas, financeira, de projetos, marketing cultural, ferramentas de comunicação integrada, gestão de organizações, captação de recursos, produção de eventos, entre outros.

Analisando os conteúdos dos cursos mencionados, percebe-se que se constituem de conhecimentos de várias áreas, como Administração, Direito, Economia, Relações Públicas, Artes, etc. O que reforça o entendimento sobre a importância e abrangência de atuação deste profissional.

Cunha (2005) destaca as principais habilidades que um gestor cultural deve ter, explicando que a primeira delas é o **planejamento estratégico**. De acordo com a autora, “O profissional deve ter uma visão estratégica da organização ou projeto, para poder perceber problemas ao longo do caminho. Ser capaz de gerir projetos, assessorar e estabelecer metas, assim como cumpri-las”. (CUNHA, 2005, p. 86- 87).

²⁰ O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) com a pós-graduação a distância do curso de gestão cultural: cultura, desenvolvimento e mercado, tem como objetivo especializar profissionais para atuarem nas esferas públicas, privadas e organizações sociais, com visão crítica, global, estratégica, empreendedora e ética. Disponível em: < <http://www.ead.senac.br/pos-graduacao/gestao-cultural-cultura,-desenvolvimento-e-mercado/#aba5> >. Acesso:20/04/2017.

²¹ O Centro de Estudos Latino-Americanas sobre cultura e Comunicação (CELACC), em São Paulo, na sua pós-graduação em projetos culturais, tem como objetivo preparar profissionais para atuar no mercado cultural e de organização de eventos. Disponível em: < http://www.usp.br/celacc/?q=curso/164&qt-internas_cursos=0#qt-internas_cursos >. Acesso: 20/04/2017.

Destaca, ainda, ter conhecimento de inserção no mercado e saber se adequar e adaptar às mudanças.

A segunda habilidade é a capacidade de **liderança e gestão de pessoas**. Para isso, a autora sinaliza como necessário ser persistente, demandar, desenvolver e trabalhar em equipes, delegar funções, saber ouvir e aprender e solucionar problemas (CUNHA, 2005).

A terceira habilidade refere-se a **comunicação e relacionamento**. De acordo com Cunha (2005), o gestor cultural deve transitar politicamente entre o mundo artístico e o administrativo, com a capacidade de se relacionar com todos públicos envolvidos.

A quarta e última habilidade é a **formação teórica**. Neste sentido, a autora Cunha (2005) considera fundamental ter conhecimento na área cultural e artística, de administração e sobre as leis de incentivos à cultura.

Tendo definido a terminologia de gestor cultural como a mais adequada para esta pesquisa, e conhecendo as principais habilidades citadas por Cunha (2005) sobre a prática desta profissão, torna-se mais fácil iniciar a partir deste ponto uma aproximação entre a área de Relação Públicas a este campo de atuação.

3.4 GESTÃO CULTURAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

Esta parte do estudo tem a intenção de aproximar a área de Relações Públicas a de gestão cultural. Para isso, pretendemos construir uma abordagem identificando as habilidades necessárias ao profissional da gestão cultural e suas inter-relações com a atividade de Relações Públicas. Iniciamos a análise retomando as habilidades consideradas essenciais a um gestor cultural, apresentadas anteriormente por Cunha (2005), relacionando-as as atividades profissionais de Relações Públicas.

A primeira habilidade se refere a capacidade de trabalhar com **planejamento estratégico**, que é essencial tanto para a atividade profissional quanto para o setor. Para as Relações Públicas planejar consiste na “excelência e à eficácia da comunicação” (KUNSCH, 1997, p. 27). Para a autora, com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise externa e interna para se obter um diagnóstico do ambiente, que é capaz de indicar as ameaças e oportunidades,

relacionadas ao negócio. Com este mapeamento do ambiente, o profissional poderá definir missão, filosofias e políticas, traçar objetivos e metas e estabelecer ações.

Kunsch (2003), explica que a implementação do planejamento estratégico garante a possibilidade de visualizar situações futuras e antecipar decisões para possíveis conflitos de cenários. Seguindo esta linha de pensamento, Andrade (2003) reforça que o planejamento estratégico de Relações Públicas permite o alcance de melhores resultados. Entre outras coisas, através dele é possível preparar planos, programas e projetos, estipular esquemas de crise, selecionar as pessoas para execução da programação e indicar instrumentos para o trabalho. De forma geral, podemos afirmar que o processo de planejar é um modo de pensar que envolve questionamentos sobre o que, como, quando e onde fazer.

Já no âmbito da gestão cultural, o planejamento estratégico se caracteriza como a base de todo os processos. Serve como um guia condutor dos fatores que desenvolvem o projeto, como a parceria de empresas e patrocínios, acompanhamento da mídia, identificação dos públicos, realização de pesquisas, acompanhamento do pós projeto e realização de avaliação e mensuração de resultados (CUNHA, 2005).

Para Cauduro (2003), na gestão cultural, a função do planejamento se mostra deficiente, pois normalmente os projetos não atingem os resultados esperados, isso porque os profissionais responsáveis são amadores ou desqualificados. Aponta também que companhias de dança, teatro e até festivais de música, encontram dificuldades para a continuidade de seus projetos, na maioria das vezes por não contar com um gestor qualificado para o desenvolvimento do planejamento estratégico na realização da produção cultural.

Malagodi e Cesnik (2001) afirmam que a falta de planejamento estratégico no setor cultural, faz com que projetos que teriam o auxílio das leis de incentivo, não sejam aprovados. Segundo os autores, o apoio de terceiros só é possível se o projeto está bem planejado, com bases reais em orçamento, recursos humanos e boa disponibilidade de espaços para o melhor resultado. Além disso, deve considerar os três públicos, o órgão público a quem será encaminhado o projeto para avaliação, as empresas as quais serão solicitados patrocínios e o público-alvo do projeto.

Visto a responsabilidade que o planejamento carrega consigo, vemos a importância de um profissional preparado para atuar na gestão cultural, que seja competente para essa função. É aqui que se inserem as Relações Públicas, área que capacita para o desenvolvimento da boa comunicação e dos relacionamentos, tendo sempre por base a construção de ações e projetos baseados no planejamento.

Mais uma habilidade que podemos considerar na aproximação entre gestão cultural e Relações Públicas, é a **liderança e a gestão de pessoas**. Um gestor cultural nada mais é do que um líder, pois ele trabalha e gerencia equipes. Para Motta (1999)

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização que trabalham. [...] a visão clara da missão e das alternativas e a habilidade de comunicá-las com exatidão servem como atrativo e fonte de confiança para os liderados que participam do empreendimento coletivo (MOTTA, 1999, p.221).

A função de gerenciar, dentro da área da cultura, requer que o profissional tenha contato com uma grande diversidade de fatos, atividades e públicos, o que muitas vezes acaba por sobrecarregá-lo. Por isso a necessidade de um líder que tenha habilidades de desenvolver equipes e que saiba delegar atividades às pessoas certas (CUNHA, 2005). Esse gerenciamento de atividades e pessoas combina com as Relações Públicas, como Ferreira (1997) escreve no trecho a seguir

A coordenação é, por excelência, um problema da organização. A partir dos princípios fundamentais da administração é que a habilidade do profissional de Relações Públicas se faz presente, não só sob o aspecto de economia e eficiência do seu trabalho, como também sob o prisma de desenvolvimento, controle e atuação de toda a equipe necessária à respectiva execução da comunicação (FERREIRA, 1997, p. 78).

Outra habilidade que aproxima as Relações Públicas da gestão cultural é a **comunicação e o relacionamento**. Elementos de grande importância identificados

nas competências de um gestor cultural, e que devem ser entendidos como diferencial para um bom profissional. Kunsch (1997) fala da importância do relacionamento para o Relações Públicas. Para ela, é a palavra-chave para obter informações e conhecer os públicos.

Na medida em que se desenvolve a efetiva troca de informações, geram-se um estado de espírito e clima favoráveis para o pleno relacionamento, granjeando boa vontade de ambas as partes. Portanto, não basta falar apenas em canal de comunicação, seja com o funcionário, com o cliente ou com a imprensa. É necessário que exista um conceito que norteie as ações. O resultado deste relacionamento adequado promove o conceito e fortalece a imagem positiva da empresa, que se consolida na medida em que se estabelece e se intensifica a aproximação com informações corretas e precisas (KUNSCH,1997, p. 173).

O profissional de Relações Públicas trabalha forte no relacionamento com seus públicos, pois, para ele, essa intimidade traz só pontos positivos no âmbito que está atuando, como por exemplo geração de lucros e construção de uma boa imagem da organização ou marca. Kunsch (1997, p. 174) completa esta afirmação dizendo que “A empresa que não investir no relacionamento com seus públicos não terá lugar no mundo contemporâneo”. Concordamos exatamente com a autora, pois nos dias de hoje quem investir no relacionamento, valorizando o público e suas opiniões, gostos e emoções, se destacará no mercado de trabalho, vindo a ser uma ótima habilidade para se diferenciar da concorrência.

Com foco na gestão cultural, Reis (2003) considera o gestor um intermediador que tem como função estabelecer relacionamentos com todos os públicos envolvidos no projeto, como menciona no trecho a seguir

O gestor cultural tem o papel cultural de um grande e polivalente tradutor. Ele entende as mensagens que o Estado gera através da sua política cultural e acompanha o direcionamento dado através de incentivos. Mergulha no contexto de uma empresa, entendendo o seu objetivo, seus recursos, públicos, perfil, mensagem a transmitir. Acompanha e participa do setor cultural, procurando a forma de manifestação que melhor atenda a esse objetivo corporativo. E, finalmente, desenvolve um projeto, propõe sua adoção pela empresa, implementa-o e avalia seus resultados (REIS, 2003. p. 3).

O profissional da gestão cultural serve como um elo entre o meio artístico, cultural, político e até organizacional, pois contribui para o conhecimento dos interesses de cada público e soma na realização do projeto (REIS, 2003).

Cunha (2005) observa que o gestor, como intermediador, também deve ter claro onde não deve interferir diretamente, como por exemplo, no processo de criação artística, onde mesmo junto ao setor político e empresarial, deve-se respeitar as formas de expressão do artista. Essa competência de mediador, comunicador e elo entre os variados públicos, é umas das funções que mais faz relação com o profissional de Relações Públicas.

O relacionamento e uma boa comunicação, costumam ser as ferramentas mais utilizadas para a captação de patrocínios de ações culturais. Para Cunha (2005), existem profissionais preparados para essa captação de recursos, que são os agentes culturais ou Relações Públicas, pois eles têm uma maior desenvoltura no trato com as empresas e empresários e, ainda, conhecem bem o mercado, sabendo em que cada empresa investe.

Por último, mas não menos importante, temos a habilidade da **formação teórica**. Como já visto, um gestor cultural precisa ter conhecimentos de diversas áreas. Conforme Cunha (2005, p. 24), este profissional deve estabelecer uma “[...] relação entre as questões artísticas e culturais associadas aos conhecimentos sociológicos, antropológicos e políticos, bem como aos conhecimentos mais técnicos da comunicação, economia, administração e direitos aplicados à esfera cultural”. O autor completa sua linha de pensamento dizendo que o processo de formação do gestor cultural “[...] tem início na educação do seu olhar e da sua sensibilidade para compreender a lógica do campo da cultura e da arte, e esse é o seu diferencial como gestor de cultura (CUNHA, 2005, p. 25).

Sobre este aspecto, importante destacar uma matéria do *blog* Cultura e Mercado²², que abordou os principais desafios na formação de um produtor cultural

²² O *blog* Cultura e Mercado foi criado em 1998 por Leonardo Brant, escritor e pesquisador cultural de Belo Horizonte, Minas Gerais, com o objetivo de divulgar informações, análises e serviços especializados aos artistas, produtores e gestores públicos e privados do mercado. Disponível em: < <http://www.culturaemercado.com.br/site/sobre/> > e < <http://www.culturaemercado.com.br/site/panoramadacultura/os-desafios-de-formacao-para-o-produtor-cultural/> > Acesso: 27/04/2017.

no Brasil. A pesquisa *Panorama Setorial da Cultura Brasileira*²³, apontou que apenas 17% dos gestores culturais brasileiros tem formação específica, ou seja, possui algum curso relacionado às artes ou produção cultural. Destes, somente 1% é formado em Produção Cultural, a maioria possui formação em música. A pesquisa destaca que 66% dos gestores culturais brasileiros vêm das áreas humanas. Desta porcentagem, 20% são da área da Comunicação.

Foi constatado também que o ingresso na atividade da Produção Cultural começa por oportunidades surgidas e não planejadas, isso com 64%, o que torna a atuação do gestor vulnerável, somada a falta de profissionalização. A pesquisa também apontou que 95% dos gestores tem experiência adquirida na prática e destes, apenas 74% buscam se atualizar. A resposta pela falta de interesse em se atualizar na área, é de que os cursos oferecidos são ainda poucos e recentes no sistema educacional.

Com esse resultado se confirma novamente que o mercado da gestão cultural está desfalcado de profissionais qualificados para atuarem nas atividades culturais, o que mostra que a formação teórica faz diferença no conhecimento do profissional. Importante destacar que a maioria dos gestores com ensino superior surgem da Comunicação Social, como aponta a pesquisa, atestando a grande possibilidade das Relações Públicas para atuar neste meio.

Esses conhecimentos, passados pela teoria e somados às habilidades apresentadas de planejamento estratégico, liderança e gestão de pessoas e comunicação e relacionamento, fazem o gestor cultural adquirir uma visão estratégica das suas ações e projetos, estabelecendo relações com todas as áreas envolvidas da gestão.

²³ A pesquisa de nome *Panorama Setorial da Cultura Brasileira* tem como objetivo observar o cenário da Indústria Cultural Brasileira por meio das perspectivas dos artistas da área e é patrocinada pelo Ministério da Cultura (MINC) e a Vale. Edição de 2011/2012, teve seus dados coletados em maio e junho de 2011, com 40 entrevistas de 90 minutos com 17 entrevistas do setor privado (que sejam ou tenham sido patrocinadoras de atividades culturais por meio da Lei Rouanet), 19 entrevistas do setor público (gestores de secretarias da cultura, Ministério da Cultura) e 4 entrevistas com híbridos (empresas que não estejam claramente identificadas com o setor público ou privado mas, apresentam investimentos em cultura), organizada com os métodos de *desk-research* (baseado em pesquisas anteriores), quantitativa (produtores e gestores culturais de todo Brasil), qualitativa (decisores e investidores) e editorial (para leitura). Os entrevistados apresentaram projetos entre 2007 e 2011, 83,4% era pessoa jurídica e 16,6% pessoa física, as áreas culturais foram 23,6% artes cênicas, 20,2% música, artes integradas 17,4%, audiovisual 14,8%, patrimônio cultural 7,2% e artes visuais 4,2%. Disponível em PDF em: < <http://panoramadacultura.com.br/> >. Acesso: 27/04/2017.

4 PROJETO MENINAS CANTORAS DO RIO GRANDE DO SUL

Para desenvolver uma pesquisa científica se faz necessário antes de mais nada compreender o que é metodologia e qual forma é mais adequada para utilizá-la. Gil (2008, p.8) entende o método científico “[...] como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Diehl e Tatim (2004, p.47) explicam que “A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas”. Desta forma, compreendemos a metodologia como um guia norteador para o desenvolvimento de uma pesquisa, ela serve para dar alinhamento e ordem ao processo de construção do estudo a ser realizado.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de natureza qualitativa, de caráter exploratório. Neste sentido, por tratar da prática das Relações Públicas na gestão cultural, entendemos como importante buscar dados que permitam a autora apropriar-se das principais ideias, pesquisas e estudos realizados nesta área. Com vistas a atingir o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, pretendemos delimitar a metodologia a partir do estudo de caso do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul. Como técnica de pesquisa será utilizada a entrevista, que permitirá melhor compreensão sobre o contexto que estamos analisando. Esperamos com isso, conseguir subsídios necessários para responder à questão que norteia este estudo, que pretende compreender *Como as Relações Públicas podem contribuir para a gestão cultural?*

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: ESTUDO DE CASO

Yin (2005) explica que o estudo de caso se refere a pesquisas que tratam de eventos contemporâneos em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível realizar observações diretas e entrevistas sistemáticas. O autor apresenta quatro aplicações principais para o uso do método do estudo de caso:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Para o autor Yin (2005), o estudo de caso implica ainda na familiarização do pesquisador com o universo a ser investigado. Ele explica que o primeiro passo para sua realização consiste na revisão da literatura disponível, que garantirá embasamento teórico e conhecimento do grupo pesquisado por meio de entrevistas e outros experimentos já concluídos. A análise deste material é imprescindível para que o pesquisador possa identificar e interpretar os fatos durante a observação, e redirecionar quando necessário.

4.1.1 Case: Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul

Um dos motivos que levou a escolha do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul para análise desta pesquisa, foi o fato de já ter participado do coral entre 2003 e 2007. Para mim, foram anos de muito aprendizado.

A experiência como menina cantora é algo que carrego sempre comigo. Lá, pude presenciar a emoção das pessoas na plateia durante as apresentações, e acompanhar os esforços do regente do coral para com todas as participantes na busca da excelência e comprometimento pela música. Mesmo tão nova, tinha noção das dificuldades do grupo em conseguir fundos para manter o projeto e levar o que de melhor sabíamos fazer para diversas cidades do Brasil e do exterior, inserir emoção através do nosso canto.

O Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul é composto por três corais, as Meninas Cantoras de Novo Hamburgo, fundado em 1998, as Meninas Cantoras da Serra Gaúcha de Nova Petrópolis, estabelecido em 1999, e as Meninas

Cantoras de Vale Real, criado em 2012. Todos os grupos contam com a mesma regência, o que se destaca como ponto positivo na medida em que este fator garante maior percepção de sentido sobre o projeto.

Apesar de pertencer ao mesmo projeto, os corais possuem atuação independente, cada coro, por exemplo, decide de que forma irá buscar seus incentivos e também como irá divulgar suas apresentações. O regente é figura importante, pois conhece bem os integrantes e sabe qual melhor estilo musical se encaixa em cada timbre de voz.

O projeto foi fundado com o apoio do próprio regente dos corais, o Maestro Daniel Valadares. Em seus trabalhos, Daniel demonstra a importância da diversidade musical e cultural através de um repertório eclético, com temas de filmes, músicas sacras, música popular brasileira, *new age* e folclóricas. Essa variedade musical é importante devido aos diferentes estilos e gostos do público que se faz presente em suas apresentações.

Para as meninas cantoras, a participação no projeto proporciona um desenvolvimento artístico e espiritual, promovido através da integração e convivência entre as participantes. Os corais têm a ajuda da comunidade onde estão inseridos e também das prefeituras. O projeto disponibiliza uma banda de acompanhamento, uma preparadora vocal e aulas de expressão corporal. Os ensaios acontecem uma vez por semana, com duração de três horas. A idade para entrar no coro é a partir dos 11 anos, e 18 anos costuma ser a idade de saída das meninas.

Os ingressos no programa são anuais, onde se realizam testes com meninas que buscam fazer parte dos corais. O teste dura em média trinta minutos e é realizado individualmente com o regente, que faz acompanhamento em piano com escalas musicais para a menina cantar, desta forma Daniel analisa a capacidade de aprendizado musical e o dom para o canto. Este processo ajuda na renovação do grupo e evita que o mesmo fique desfalcado pela saída de meninas que atingem a maioridade.

O Meninas Cantoras é um projeto filiado à Federação de Coros do Rio Grande do Sul²⁴ (FECORS) e leva sua música para inúmeras turnês, além de participar de apresentações em programas de televisão, como o Jornal do Almoço, Patrola, Bom dia Rio Grande, Balanço Geral, entre outros programas espalhados pelo país.

Os corais têm como propósito estimular o desenvolvimento educacional das meninas participantes, engajando-as em atividades de caráter cultural e artístico a partir das práticas de canto e instrumentação. Oferece também aulas de flauta que, na percepção de Daniel, possibilitam o entendimento da leitura de notas musicais e partituras, auxiliando na percepção da afinação na hora do canto.

Sem foco na obtenção de lucros, o grupo enfrenta algumas dificuldades, como a busca por apoios e patrocínios, que é sempre um desafio. Muitas vezes os próprios familiares das meninas cantoras e o regente é que arrecadam verbas para gastos com viagens, estadia, alimentação e uniformes.

Para participar do grupo são exigidas algumas responsabilidades, como o uso e o cuidado com o uniforme, que é diferente para cada coral, além disso, nas apresentações, toda menina cantora deve estar com o cabelo amarrado no formato rabo de cavalo, sem maquiagem exagerada e com brinco pequeno. Também se espera dela boa postura e simpatia no palco. A noção de igualdade é sempre enfatizada pelo grupo.

²⁴ A Federação de Coros do Rio Grande do Sul (FECORS) foi fundada em 1963 em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, com o intuito de firmar o canto coral no nicho da cultura. Disponível em: < <http://www.fecors.com.br/secao.php?pagina=1> >. Acesso: 16/05/2017.

Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul



Figura 1: Fonte site do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul. Disponível em: < <http://www.menincantorasrs.com.br/fotos-projeto-gerais.html> >. Acesso: 16/05/2017.

Mais do que uma atividade voltada ao canto, o projeto envolve muito comprometimento das partes. Para além deste entendimento, vale considerar que é gratificante acompanhar e fazer parte do grupo, pois é onde se tem a possibilidade de desenvolver não só atividades voltadas ao canto, mas também à disciplina, o respeito e a colaboração.

No próximo item pretende-se trazer um maior entendimento para técnica escolhida para este estudo, a entrevista.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: ENTREVISTA

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um

problema social. (LAKATOS, 2003). Sendo assim, trata-se de uma interação entre pesquisador e pesquisado. O pesquisador visa identificar o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

Para Lakatos (2003), existem diferentes tipos de pesquisa, a **pesquisa padronizada ou estruturada** que é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. A segunda maneira seria a **despadronizada ou não-estruturada** onde o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. O terceiro tipo é o **painel** que consiste na repetição de perguntas, de tempo em tempo, às mesmas pessoas, a fim de estudar a evolução das opiniões em períodos curtos (LAKATOS, 2003, p. 197).

Lakatos (2003) cita algumas vantagens da entrevista

[...] pode ser utilizada com todos os segmentos da população. Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido. Há possibilidade de conseguir informações mais precisas. Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos (LAKATOS, 2003, p 198).

E cita como desvantagens

[...] dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes. Incompreensão, por parte do informante, do significado das perguntas, da pesquisa, que pode levar a uma falsa interpretação. Possibilidade de o entrevistado ser influenciado. Retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada. Ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada (LAKATOS, 2003, p 198).

De acordo com Lakatos (2003), a preparação da entrevista é uma etapa importante da pesquisa que exige algumas medidas, como levar em conta o objetivo a ser alcançado, conhecimento prévio do entrevistado e o grau de familiaridade do entrevistado com o assunto. Também deve seguir algumas normas, como contato inicial, formulação de perguntas, registro de respostas e término da entrevista.

Neste trabalho, optou-se pela entrevista não estruturada como técnica para análise, pois, a partir dela, pretende-se alcançar as informações de forma mais ampla, conseguindo identificar o que os entrevistados pensam e quais suas descobertas sobre o assunto abordado.

4.2.1 Entrevistados

Nesta pesquisa o levantamento de informações foi realizado com os seguintes entrevistados:

Entrevistado 1

Daniel Valadares, fundador e regente do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul desde 1998, formado como vimos em Licenciatura no Ensino da Arte na Diversidade, pela Federação de Estabelecimento de Ensino Superior do Vale dos Sinos (FEEVALE). É membro da Federação Internacional de Música Coral (IFCM)²⁵, e já realizou cursos nos melhores conservatórios de música da Alemanha, França e Europa.

Entrevistado 2

Isadora Correa, participante do coral Meninas Cantoras de Vale Real, 15 anos e estudante da Escola Estadual Bernardo Petry, do Vale Real. Participa do coral desde 2012.

Entrevistado 3

Manuel Marcondes Machado Neto, escritor, professor e pesquisador formado em Relações Públicas pelo Instituto de Psicologia e Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com Mestrado em Comunicação

²⁵ A Federação Internacional de Música Coral (IFCM) é uma instituição sem fins lucrativos, foi fundada em 1982 com o propósito de facilitar a comunicação e o intercâmbio entre músicos e corais do mundo inteiro. A federação visa dar a cada cidadão do mundo a oportunidade de aceder à música coral como forma de arte. Ajuda a preservar a música coral e a diversidade cultural. Cria, promove e coordena festivais corais, seminários, competições e encontros organizados por seus membros. Disponível em: < <https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://ifcm.net/&prev=search> >. Acesso: 05/05/2017.

na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Doutorado em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo (USP).

Entrevistado 4

Luciana Stello gerente do Serviço Social do Rio Grande do Sul (SESC-RS) de Caxias do Sul e também formada em Relações Públicas, pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Cursou *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão de Pessoas na Fundação dos Administradores do Rio Grande do Sul (FARS).

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2017 com Daniel Valadares, Luciana Stello e Manoel Marcondes Neto, Isadora Correia, Daniel ainda disponibilizou participar durante o mês de junho de 2017 dos ensaios das Meninas Cantoras de Vale Real.

As questões foram pensadas de forma específica para cada entrevistado, respeitando sua formação e atuação no mercado de trabalho, priorizando o setor cultural e sua aproximação com a áreas das Relações Públicas. Conforme Lakatos (2003), este tipo de entrevista é considerado padronizado, tendo em vista o conteúdo previamente estruturado, estabelecido por um roteiro de perguntas a serem seguidas. As questões aplicadas a cada entrevistado estão disponíveis no apêndice 1, 2, 3 e 4 deste estudo.

A partir das informações obtidas é possível realizar uma análise mais aprofundada a respeito da gestão cultural e do papel do Relações Públicas neste setor. A seguir apresentamos a análise das respostas.

4.2.2 Análise das Entrevistas

Para a construção de uma melhor análise acerca das respostas dos entrevistados, optamos por usar critérios de aproximação dos resultados. Entendemos que a partir desta lógica será possível avaliar de forma mais específica cada um dos critérios, considerando os diversos pontos de vista apresentados.

Sendo assim, definimos como critérios de análise quatro tópicos chave, para os quais se buscam respostas facilitadoras para o sucesso do estudo. O primeiro critério avalia *o setor cultural no Brasil na atualidade*, onde buscamos compreender

a abrangência e o crescimento da área como fatores impulsionadores para a atividade profissional; o segundo critério tem foco no *perfil do gestor cultural*, onde pretendemos identificar, pela ótica dos entrevistados, as principais características e habilidades necessárias ao profissional que atua na gestão cultural; o terceiro critério se refere a *atividade de Relações Públicas na gestão cultural*, onde vislumbramos reconhecer as habilidades de relações públicas que podem agregar valor aos processos de gestão cultural e; por fim o quarto critério, que se volta para o entendimento dos *desafios do gestor cultural*, onde pretendemos identificar os maiores desafios associados ao desenvolvimento das atividades neste setor.

4.2.2.1 Setor cultural no Brasil na atualidade

Para uma melhor compreensão sobre o setor cultural em nosso país nos dias de hoje, perguntamos aos entrevistados como percebem o desenvolvimento cultural na atualidade. Daniel e Marcondes Neto demonstram uma mesma visão, para os respondentes o setor artístico e cultural no Brasil vem passando por dificuldades devido a situação econômica e política vivenciada no país nos últimos tempos. Daniel menciona em sua entrevista que a realização de eventos para arrecadar fundos para seu projeto, desde 2015, não tem obtido bons resultados. Associa este fato ao momento em que o País começou a sentir os primeiros reflexos de uma economia problemática. O regente é atuante da área cultural e artística há anos, e diz que está sentindo na pele essa dificuldade no Projeto das Meninas Cantoras.

A afirmação dos entrevistados de que o setor vem sendo afetado pela situação atual econômica do Brasil, se aproxima da abordagem do terceiro capítulo, no qual relacionamos esta pesquisa com os fatores que fazem ligação direta com o estudo de caso escolhido, quando Tolila (2007, p. 19) afirma que a economia e o setor cultural podem crescer juntos, no seguinte trecho: “[...] ela pode desvincular o valor tradicional para uns e pode abrir a visão do setor cultural para outros, fazendo a cultura ser mais exposta e divulgada, obtendo renda para a população”. Essa ideia nos mostra que existe uma visão antiga ainda nos tempos de hoje, que a cultura é uma herança deixada de geração a geração, que tirar alguma vantagem não seria correto. Para reforçar essa ideia, Reis (2003, p. 51) ressalta que “toda e qualquer atividade que se desenrola dentro de uma região, envolvendo recursos para ser

produzida e gerando um resultado, afeta a economia” e completa sua visão com “[...] economia da cultura é justamente avaliar esse efeito multiplicador das atividades culturais na economia, ou seja, o impacto que esse investimento gera, comparado ao que custou”. (REIS, 2003, p. 51). Ou seja, qualquer investimento voltado à cultura gera retorno para a economia, trazendo benefícios para a sociedade, promovendo a identidade de um povo, criando imagem positiva de determinada região na imprensa e assim por diante, por isso a importância de que não basta somente identificar esses impactos, é preciso também mensurá-los.

Em um contraponto de ideias, Luciana Stello vê o setor cultural em ampla expansão. Considera que mesmo passando por um período de dificuldades econômicas no país, este setor segue em crescimento. A gestora cultural ressalta que entende a crise como um fator de motivação para as pessoas. Segundo ela, é o momento em que o profissional deve se desafiar, buscar aprimoramento e procurar maneiras para driblar as dificuldades.

Na sua opinião, este período de complexidade mobilizou positivamente os gestores culturais, que tiveram que deixar a comodidade de lado para correr atrás de trabalho, produções e eventos, buscando maneiras criativas e diferenciadas de chamar a atenção do público, das empresas e da imprensa. A resposta da entrevistada deixa clara sua visão positiva para o setor, especialmente quando fala da superação dos obstáculos que aparecem. Em uma de suas falas diz que “ficar parado para quem atua neste setor criativo e inovador não é opção”.

Ainda sobre esta questão, Daniel reforça sua fala sobre a atual conjuntura econômica dizendo que “essa crise enfraquece os patrocínios voltados à cultura”. Conforme Reis (2003, p. 13) “o patrocínio está ligado à estratégia de comunicação da empresa”. Para a autora, a empresa que investe em patrocínios espera atingir objetivos como, por exemplo, fortalecer a imagem da marca e aumentar o nível de lealdade dos funcionários. Os patrocínios partem da empresa com a ideia principal de resultar em lucros para a mesma, mas questões como a visibilidade do nome da organização pode ser tão importante como os benefícios financeiros, se analisada como uma estratégia da empresa. Essa forma de estratégia pode vim a fortalecer a organização patrocinadora a longo prazo, por isso, costuma ser uma ótima maneira de ação em meio a situação econômica trazida anteriormente.

Para Marcondes Neto, a questão do setor cultural na atualidade vai além dos aspectos econômicos, “[...] a cultura foi ultrapassada pela educação, meio ambiente e cidadania, no radar das atividades patrocinadas por empresas”. O entrevistado chama a atenção que outros setores vêm sendo patrocinados e considerados talvez mais essenciais do que o setor cultural, demonstrando assim um certo descontentamento. Por isso, conhecer o mercado e quais marcas costumam patrocinar a cultura, se torna fundamental nesse momento, pois se consegue maiores informações da empresa que será encaminhada o pedido de patrocínio e as chances de conseguir o benefício são maiores.

Considerando a importância de conhecer o mercado e as empresas patrocinadoras, autores como Malagodi e Cesnik (2001, p. 57) acreditam também que “[...] é necessário saber por que as empresas patrocinam projetos culturais, sociais, esportivos e educacionais”, assim, quem busca o patrocínio sabe para qual instituição deve apresentar seu projeto, pois já conhece o tipo de público que ela quer atingir.

Outro fator apontado por Marcondes Neto, Stello e Daniel, a respeito do setor cultural no Brasil na atualidade, foi a falta de profissionalismo. Daniel enfatiza a importância de seu papel em todos os processos, explicando que a boa conduta do profissional na gestão cultural faz toda a diferença para o alcance de bons resultados.

Abordamos no terceiro capítulo a dificuldade de encontrar profissionais capacitados para atuar no setor. Partindo desta mesma linha de pensamento vimos com Cunha (2005), que o setor cultural precisa investir mais em profissionais preparados para a gestão cultural. O gestor não pode somente ter conhecimentos culturais e artísticos, sem contar com nenhum entendimento mais teórico. Para se diferenciar o profissional deve conciliar estes dois mundos.

Levando em conta o destaque de Cunha (2005), entre dezembro de 2015 e julho 2016 foi realizado um *Mapeamento dos cursos de gestão e produção cultural no Brasil*²⁶, uma idealização do Itaú Cultural e Ministério da Cultura (MINC), que

²⁶ O Mapeamento dos cursos de gestão e produção cultural no Brasil é uma realização do Itaú Cultural e o Ministério da Cultura (MINC), onde foram mapeados cursos no país que apresentaram nomes como: gestão e cultura e, produção e cultura. Disponível em: < <http://d3nv1jy4u7zmsc.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/10/MapCGPCultural-final.pdf> >. Acesso: 06/06/2017.

mostrou que de 1995 a 2016, 90 instituições criaram um total de 131 cursos. A pesquisa ainda destaca que 2015 foi o ano que teve mais cursos iniciados (15,9%), seguido por 2014 (11,1%). De todos estes cursos iniciados desde 1995, apenas 47% se mantem em atividade, ou seja, praticamente a metade dos cursos disponibilizados de 1995 até 2016 continuam oferecendo a formação em gestão ou produção cultural.

A análise aponta que o setor cultural vem passando por dificuldades, e que a crise econômica e política do Brasil sem dúvida reflete preocupações. Mas, como vimos, isso leva quem atua nesta área a correr mais atrás e não ficar parado, buscar soluções e outras alternativas para não sofrer grandes cortes. Esse é o momento de mostrar toda criatividade dos profissionais da cultura e também seu conhecimento, pois o profissional que melhor estiver preparado se diferenciará. A reclamação da falta de profissionalismo no setor foi unânime nas entrevistas, esse fator somado a situação econômica atual do país, pode prejudicar o setor cultural. Diante destas dificuldades, o que se percebe pela fala dos entrevistados e pelas pesquisas realizadas, é que um profissional qualificado pode ajudar e muito a gestão cultural a sobreviver e, ainda, ganhar destaque no mercado atual.

4.2.2.2 Perfil do Gestor Cultural

Com o objetivo de compreender as características que contribuem para o desenvolvimento de um bom profissional da gestão cultural, questionamos os entrevistados sobre sua opinião a respeito. Para Marcondes Neto, as principais habilidades a serem desenvolvidas pelo profissional são: saber ouvir, dialogar, estar bem informado e conectado com o mercado, ser um bom gestor de pessoas e, conseqüentemente, um bom líder.

A entrevistada Luciana responde de forma parecida com Marcondes, dizendo que um gestor cultural “precisa dominar o negócio, ser bem articulado e ter conhecimentos em gestão de recursos, como por exemplo, humanos e materiais”. Através dessas respostas, aproximamos a habilidade de liderança e gestão de pessoas, apresentada no terceiro capítulo por Motta (1999), que compreende o gestor cultural como um líder, pois ele trabalha e gerencia equipes. O autor descreve

muito bem esta ideia no trecho, “liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprias e para a organização que trabalham” (MOTTA, 1999, p. 221).

De acordo com essa característica, percebemos que o gestor que sabe liderar tem o poder de ouvir e compreender a equipe, mais facilidade para atingir seus objetivos, sabe influenciar os colaboradores fazendo-os caminhar na direção que o gestor precisa. A motivação também é muito importante pois, uma equipe motivada tende a trabalhar junto para a eficácia do trabalho. Um bom líder sabendo gerenciar sua equipe, terá resultados positivos para a gestão.

Para Daniel Valadares, a formação teórica é primordial ao gestor cultural, “conhecimento da área é indispensável, não devemos nos aventurar. Um dos grandes problemas da gestão cultural é a falta de profissionalismo”, e completa seu pensamento afirmando que “[...] a profissionalização e o conhecimento são a base de tudo”. Sobre este aspecto, retomamos a abordagem de Cunha (2005), que considera que a formação teórica proporciona ao gestor cultural ter conhecimentos em diversos campos, estabelecendo uma relação entre o meio artístico e cultural, além de conhecimentos de comunicação, economia, administração e direito, voltados à esfera cultural. A partir da fala de Cunha (2005), tomamos por base a matéria do portal Correio Braziliense²⁷, que aponta que *crece no país a necessidade de profissionalizar funções que possam concretizar projetos na área da cultura*, sinalizando que o gestor cultural se tornou uma figura obrigatória em instituições e eventos públicos e privados, planejando e conceituando projetos.

Achamos importante nesta parte sinalizar o caso do ator, diretor teatral e gestor cultural da Secretária de Cultura do Distrito Federal, Guilherme Reis, que explica que se tornou um gestor provavelmente pela ausência deles. Guilherme conta que com o passar dos anos, sentiu a necessidade da teoria, se deu conta de que só a prática o deixava pobre em conhecimentos.

²⁷ O portal Correio Braziliense é a versão on-line do jornal impresso onde nos dá acesso a notícias em tempo real. A publicação citada foi do dia 11 de agosto de 2010. Disponível em: < http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2010/08/11/interna_diversao_arte,207102/crece-no-pais-a-necessidade-de-profissionalizar-funcoes-que-possam-concretizar-projetos-na-area-da-cultura.shtml >. Acesso: 07/06/2017.

Para ele, a formação teórica compõe inúmeros estudos, como planejamento, comunicação, marketing, finanças, organização de eventos, análise de caso, o que conciliaria a teoria e a prática. Essas características se mostram necessárias para um bom profissional de gestão, fazendo uma relação com a abordagem do capítulo II, onde o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) defende a ideia de que “O relações públicas é o profissional responsável pela gestão do relacionamento, imagem e reputação das organizações”. Ou seja, o objetivo principal do profissional de Relações Públicas é direcionar as organizações nas estratégias de comunicação, criando relacionamentos com o público-alvo e trazendo benefícios ao negócio.

Considerando estas informações, percebemos uma aproximação entre as duas áreas, a de Relações Públicas e de gestão cultural, pois a necessidade da formação teórica para um gestor aparece na formação de Relações Públicas, por serem estrategistas, trabalharem com planejamento como ninguém e promoverem constantemente relacionamentos.

Outro aspecto importante que se refere ao perfil do profissional apontado pelos entrevistados, diz respeito a falta de entendimento sobre a atividade de produtor cultural e gestor cultural. Para Daniel Valadares, na área artística e cultural, isso aparece constantemente. O entrevistado traz o exemplo de que todos os anos encaminha para as prefeituras a solicitação de um profissional com habilidades para auxiliar na organização de seus concertos de grande porte, e explica que suas solicitações costumam ser atendidas por profissionais com pouco ou nenhum conhecimento na área. Comenta que isso geralmente acontece, pois, as prefeituras fazem licitações, onde o menor preço vence. Para o gestor cultural isso é entendido como um problema, na medida em que nem sempre o menor preço é dos profissionais capacitados e completos. “Existem pessoas que acham entender de áudio ou se dizem técnicos de som e se auto nomeiam produtores culturais, ou produtores que acham que entendem de toda a organização pré concerto e se julgam gestores, isto não é bem assim”.

Aproximamos estas considerações do capítulo III, que mostrou que muitos produtores culturais se tornaram gestores culturais, porém, existem características que os diferenciam. De acordo com o apontado por Cunha (2005), o gestor tem uma função mais estratégica, de planejamento, e o produtor é mais executivo, se

confirmando assim o que Daniel destaca, e que ambos se complementam. Para reforçar este fator que envolve o produtor e o gestor cultural, Cunha (2005) vê o gestor como um profissional que tem que ter capacidade de organizar, objetividade para lidar com ferramentas de gestão e, ao mesmo tempo, entender a lógica da cultura e, ainda, ter sensibilidade para entender processos criativos.

A resposta de Marcondes reforça que o gestor cultural não pode ter medo de números e de contabilidade, pois são elementos importantes à execução da atividade. Como abordado por Cunha (2005, p. 57), “hoje a área cultural é obrigada a dialogar com variados setores, ligados, diretamente ou não, ao seu domínio específico de conhecimento: o social, o educacional, a comunicação, a economia, a administração, o jurídico e outros”. O que se confirma mais uma vez que o entendimento de que o gestor cultural deve ter é de um profissional estratégico.

Através das entrevistas dos profissionais que atuam na área da cultura e das informações levantadas, se confirma que não podemos nos confundir e chamar um produtor cultural de gestor cultural, pois suas funções são diferentes. O produtor cultural pode se tornar, caso queira vir a ser, um gestor cultural, mas, para isso, deve ter consciência da importância da formação necessária. Com isso em mente, o setor cultural se tornará mais rico na sua qualificação profissional. Como apresentado nos capítulos anteriores, temos espalhado pelo país várias faculdades que oferecem cursos na área da gestão cultural, capacitadas para ensinar conteúdos necessários para a atuação do profissional no mercado.

Como perfil indicado para o gestor cultural identificou-se como relevantes as habilidades de liderança e gestão de pessoas, trazidas e consideradas como essenciais por Marcondes Neto e Stello, assim como também os conhecimentos em diferentes áreas como comunicação, finanças e administração, que a formação teórica pode fornecer e, muito bem levada em consideração pelo Maestro Daniel Valadares.

Encontramos então uma grande aproximação com as Relações Públicas, abordada no capítulo II, onde Fortes (2003, p. 157) aponta que este profissional é o “[...] autêntico representante dos públicos”, fazendo uma forte ligação com as habilidades necessárias para um gestor como a liderança e a gestão de pessoas. Essa atuação junto aos diferentes públicos, tanto internos como externos, e a desenvoltura perante eles, faz com que se gerem resultados positivos para uma

organização ou gestão. Destacamos o Relações Públicas como um profissional camaleão no mercado de trabalho, por ser versátil e se adaptar em qualquer ambiente, essa definição abordada também no capítulo II, mostra que ele não teria problemas na área da cultura, se saindo muito bem como um gestor cultural.

4.2.2.3 A atuação do Relações Públicas na gestão cultural

Para compreender melhor *Como as Relações Públicas podem contribuir para a gestão cultural*, questionamos os entrevistados sobre quais atividades de Relações Públicas mais agregam valor ao setor. Para Stello, as Relações Públicas e a gestão cultural estão 100% interligadas, não sendo possível relacionar uma área sem a outra. Ela comenta que sua formação em Relações Públicas contribuiu de forma significativa, garantindo os melhores resultados na sua carreira no Serviço Social do Rio Grande do Sul (SESC) de Caxias do Sul.

Para a entrevistada, as atividades ao longo do curso foram se encaixando as suas atribuições profissionais. Ela lembra que quando estava prestes a realizar o estágio, surgiu a oportunidade de assumir temporariamente a vaga de agente de cultura, onde teria que coordenar eventos da entidade, não pensou duas vezes e resolveu encarar o desafio. Ocupou a vaga, no final das contas, por três anos. Afirma que “[..] como gerente da unidade de Caxias do Sul tenho a convicção que minha formação em Relações públicas contribuiu e continua contribuindo no meu desenvolvimento profissional e nas ações que realizamos na unidade”.

Marcondes complementa a ideia de Luciana, dizendo que as Relações Públicas têm tudo a ver com a área da cultura. Para o autor, o curso do campo da comunicação é de total convergência com a gestão cultural. Acredita que o egresso do curso de Relações Públicas é potencialmente o melhor perfil para atuar no setor cultural, por conta das disciplinas curriculares.

Marcondes Neto cita em sua entrevista, o relacionamento como a atividade que mais faz ligação com as duas áreas. Para ele, o “relacionamento obviamente faz muita relação, pois o gestor cultural tem que ser um agregador de pessoas em torno de uma ideia”. Outro ponto que faz relação com as Relações Públicas, é apresentado por Kunsch (1997), é o relacionamento.

[...] se prepõe como atribuição do profissional de Relações Públicas ser o intermediador, administrador dos relacionamentos institucionais e de negócios da empresa, com seu público interno e externo, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos de aplicação global e adequados ao contexto socioeconômico de cada organização (KUNSCH, 1997, p. 8-9)

Ainda sobre a questão da importância dos relacionamentos, Daniel Valadares do projeto Meninas Cantoras afirma “somos formadores de opinião da nossa classe. Fazemos todos anos retiros e concertos de integração com as jovens, que nos aproximam de pessoas importantes”. Continua sua fala se mostrando animado, dizendo que participam de intercâmbios culturais por todo país e até mesmo fora do Brasil, o que segundo ele, faz enriquecer os conhecimentos sobre as diferentes culturas espalhadas mundo afora e, ainda, oportuniza contatos com outros profissionais do meio artístico e cultural. Sob este aspecto a menina cantora Isadora fala com muita emoção da sua experiência no coral, ela explica que o Projeto não passa somente ensinamentos de música, vai muito além, trazendo experiências importantes para as participantes “a cada viagem conhecemos uma nova cultura local e isso tem ajudado a nos tornarmos melhores como profissionais e como pessoas”.

Kunsch (1997) esclarece que os relacionamentos são fundamentais para as Relações Públicas, por isso há necessidade de conhecer bem os diferentes públicos. Nesse sentido a autora destaca:

Basta adotar o princípio da segmentação, classificando os públicos por nível de interesses em comum, estabelecer para cada um deles uma linguagem e abordagem específicas, respeitando suas características. Em todas estas atuações o objetivo principal é conhecer as necessidades e expectativas de cada público e, a partir de então, criar as condições ideais para harmonizar os interesses envolvidos (KUNSCH, 1997, p. 173).

Sendo assim, identificar e estabelecer um bom relacionamento com os públicos, faz com que a instituição ou marca fortaleçam sua imagem a cada instante que essa aproximação se intensifica. Kunsch (1997, p. 174) explica que “a empresa que não investir no relacionamento com seus públicos não terá lugar no mundo contemporâneo” ou seja, as Relações Públicas possuem atributos indispensáveis

para o mercado atual, vindo a ser um profissional que poder fazer a diferença para uma organização ou marca.

Da mesma maneira o relacionamento atua na gestão cultural, pois o gestor tem a função de intermediar os públicos envolvidos numa determinada produção. No setor cultural o público vem a ser bastante diferenciado, conforme vimos no capítulo III, o profissional da gestão cultural vem sendo um elo entre o meio artístico e cultural, político e até organizacional, pois contribui para o conhecimento dos interesses de cada público e soma na realização do projeto (REIS, 2003). Sendo assim, se entende que uma boa desenvoltura do gestor ajuda a gestão a conseguir boas atrações, saber se pôr no meio político e, se necessário, saber como deve se direcionar no meio organizacional para captação de patrocínios, por exemplo.

Além do relacionamento, Marcondes apontou o planejamento como necessário para as duas áreas de atuação. Para ele “o planejamento com um bom plano acompanhado de bom orçamento é metade do caminho para a viabilização de projetos culturais”. Segundo Kunsch (1997, p. 28), o planejamento estratégico “permite fazer um raio X da situação da organização no mercado na qual está inserida”, ou seja, é uma análise do ambiente tanto interno como externo, onde são identificados os pontos fracos e fortes, para assim definir objetivos, ações, elaborar orçamentos, estipular metas e assim por diante.

Para a entrevistada Stello, “é a partir da realização de um bom planejamento estratégico que se define detalhes importantes de um espetáculo ou projeto”. Completa dizendo que “a identificação do público, o local da realização, a infraestrutura necessária, a divulgação e a contratação de artistas e produtores são exemplos do que definimos durante o planejamento”. Como estudado no decorrer do presente trabalho, o gestor cultural é um profissional estratégico, ponto em que se diferencia do produtor, logo, o planejamento se torna fundamental à gestão cultural. Através da nossa abordagem no capítulo II sobre esta função, Andrade (2003) considera que o planejamento estratégico de Relações Públicas permite o alcance de melhores resultados, sendo possível através dele preparar planos, programas e projetos, estipular esquemas de crise, selecionar as pessoas para execução da programação e indicar instrumentos para o trabalho.

Na gestão cultural, o planejamento exerce um importante papel. De acordo com Malagodi e Cesnik (2001), a falta de planejamento estratégico no setor faz com

que projetos que teriam o auxílio de incentivos ou patrocínios, não sejam aprovados. Segundo os autores, o apoio de terceiros só é possível se o projeto está bem planejado, com bases reais em orçamento, recursos humanos e boa disponibilidade de espaços para o melhor resultado. Além disso, deve considerar os três públicos, o órgão público a quem será encaminhado o projeto para avaliação, as empresas as quais serão solicitados patrocínios e o público-alvo do projeto.

Partindo destas percepções, fica entendido que além das habilidades de relacionamento e planejamento estratégico serem fundamentais tanto para as Relações Públicas como à gestão cultural, se percebe uma relação muito forte entre elas. Isto porque, no planejamento, ao serem definidas certas questões como contratação de artistas, ou a procura de apoios empresariais, como citado por Luciana, o relacionamento se torna o ponto chave para o sucesso das tarefas, mostrando que estas duas competências carregam uma grande responsabilidade na gestão cultural.

Considerando as respostas dadas pelos entrevistados e levando em conta nossa abordagem no capítulo III, onde apresentamos as principais competências de um gestor cultural, percebemos que as Relações Públicas têm, pela sua formação, o perfil ideal para atuar com êxito na gestão cultural, tonando-se um gestor estratégico.

4.2.2.4 Desafios enfrentados pelo Gestor Cultural

Para compreender melhor a gestão cultural e a atuação do gestor, é necessário ter conhecimento sobre as dificuldades enfrentadas pelo setor cultural. Sendo assim, passamos para o quarto critério desta análise, onde apresentamos os principais desafios enfrentados pelo gestor cultural através do entendimento dos nossos entrevistados.

Marcondes parte da ideia que a ausência de um gestor com as qualidades citadas no critério anterior, seja umas das principais dificuldades encontradas no setor. Para ele, os recursos financeiros, mercadológicos, materiais e humanos, ficam enfraquecidos devido à falta de um bom captador e administrador desses recursos. Essa carência profissional resulta em pouco interesse por parte de empresas ou marcas para investir em projetos culturais. A entrevistada Luciana se posiciona

muito bem, dizendo que “a cultura ainda não é entendida como um negócio, ela não é percebida como parte da engrenagem que faz a economia girar assim, ficando em segundo ou até terceiro plano”.

O entrevistado Daniel vê a falta de investimentos através de patrocínios como uma grande dificuldade enfrentada em sua gestão. Comenta que nos dias atuais existem variadas ofertas extracurriculares, o que diminui a procura pelo canto coral e, automaticamente, os patrocínios e apoios. Completa dizendo que “em 20 anos de atividades nunca vi tanto descaso com a cultura”. Para ele, os patrocínios são fundamentais para empreender concertos educativos e para divulgar mais as atividades culturais, ou ainda para trazer profissionais que possam assessorar a enriquecer as apresentações. Hoje, a maior patrocinadora do Projeto Meninas Cantoras é a Federação de Estabelecimento de Ensino Superior do Vale dos Sinos (FEEVALE).

Esta visão de Daniel sobre a falta de patrocinadores, coincide com a resposta da menina cantora Isadora. Para ela, uma dificuldade para o coral é o pouco dinheiro em caixa quando vão viajar para outras cidades para se apresentar em concertos musicais, o que leva o grupo a organizar algumas promoções como jantares, venda de meio frango e rifas por exemplo, como forma de arrecadar mais dinheiro. Isadora salienta que “[...] não que eu não goste de participar destas promoções, mas, às vezes preciso dedicar tempo para ajudar numa janta ou vendendo rifa, quando deveria estar estudando para alguma prova na escola”. Reforça essa questão completando que o projeto como um todo deveria ter alguém contratado para trabalhar na parte administrativa, na busca de patrocínios para o grupo e, também, que ajudasse na divulgação.

Com estas informações fica mais clara a ideia de que o trabalho qualificado de um gestor cultural facilita a captação de recursos necessários para o setor cultural. Como vimos neste capítulo, algumas competências são fundamentais para este profissional, como por exemplo ser estratégico, criar e manter bons relacionamentos, ter liderança, saber lidar com os diferentes públicos, entre outras características. Conhecendo os desafios trazidos pelos entrevistados, percebemos que tanto para o setor cultural como para o Projeto Meninas Cantoras, a precariedade destes profissionais capacitados vem gerando problemas, como o pouco estímulo de empresas ou marcas no apoio aos projetos culturais.

A partir disto, vemos com mais clareza a possibilidade da atuação do Relações Públicas na gestão cultural. Nossa abordagem no capítulo II mostrou, a partir de Ferrari (2003), que o Relações Públicas é um profissional estratégico, que através do relacionamento com os mais variados públicos, faz com que a organização obtenha bons resultados, tanto internamente como externamente.

Para o Relações Públicas, as funções de pesquisa, planejamento e execução reforçam uma aproximação para a atuação na gestão cultural. Este profissional pode contribuir com o estudo dos públicos, auxiliar em questões importantes já vistas neste capítulo para o planejamento, onde então facilitaria no processo da captação de patrocínios e assim por diante. O Relações públicas com essa facilidade de manter as relações com os públicos de interesse, vem se mostrando cada vez mais presente no mercado de trabalho, onde surge novas possibilidades de atuação, como a de gestor cultural. Isso porque o Relações Públicas através destas atividades busca condições favoráveis entre a instituição e todos os públicos, pois como ressalta Kunsch (1997), ele é um profissional intermediador onde administra relacionamentos internos e externos. A autora completa afirmando que “[...] pode-se afirmar a multivariada das funções de Relações Públicas: estratégica, política, institucional, mercadológica, social, comunitária, cultural, etc” (KUNSCH, 1997, p. 9).

Considerando as dificuldades do setor cultural trazidas pelos entrevistados e a certeza de que o profissional de Relações Públicas tem a capacitação necessária para atuar como gestor cultural, percebemos que o setor cultural melhoraria de maneira acentuada sua situação atual. Essa nova possibilidade para o Relações Públicas, atuaria firme nos pontos mais precários da gestão que foram levantados pela entrevista, como o planejamento, relacionamentos e captação de patrocínios e automaticamente seria por um profissional capacitado, que tanto se faz necessário e ainda, faria a gestão se destacar em meio a situação econômica atual do país.

4.2.2.5 ANÁLISE GERAL

Com base nos resultados apresentados, percebemos que o setor cultural vem passando por algumas dificuldades no momento atual. Conforme visto no primeiro critério analisado, a crise econômica na visão dos entrevistados, se apresenta como um desafio à área. Apesar disso, a indicação de que deve ser percebida como um

fator impulsionador aos profissionais que atuam na gestão cultural, mostra que as possibilidades se fazem presentes. O estudo mostra que para alcançar bons resultados precisamos cada vez mais de profissionais criativos e dinâmicos, que mesmo em momentos difíceis saibam agregar estratégias inovadoras aos negócios.

A necessidade de profissionais qualificados para a gestão cultural é evidente. Conforme vimos pela fala dos entrevistados, o segundo critério analisado apontou que os gestores culturais devem possuir habilidades específicas voltadas à liderança e gestão de pessoas, sendo elementos potencializadores para uma atuação mais eficaz.

Além dessas características, no terceiro critério abordamos as competências que fazem a área da gestão cultural se aproximar das Relações Públicas. Foi possível perceber que o planejamento e o relacionamento pesam muito no currículo de um gestor cultural, e que estas habilidades são fortemente trabalhadas na formação do Relações Públicas. A análise mostrou, ainda, que as duas atividades podem ser desenvolvidas pelo mesmo profissional, que pode contribuir de forma significativa neste setor.

O último critério, analisado com base no Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, mostrou que muitas dificuldades poderiam ser evitadas ou amenizadas com o apoio de um gestor cultural. Percebemos nesta análise, que a falta de um gestor cultural deixa uma gestão pobre em sua estrutura e profissionalização.

Os pontos até aqui analisados tinham o propósito de aproximar a área da gestão cultural à de Relações Públicas, apontando dentre outros dados, os pontos de convergência e as particularidades específicas a cada atividade profissional. Para melhor entendimento construímos dois quadros síntese, onde aproximamos as principais habilidades do gestor cultural, apontadas por Cunha (2005) no terceiro capítulo, às respostas dos entrevistados.

Quadro 1 - Habilidades de um gestor cultural

	Planejamento Estratégico	Liderança e Gestão de Pessoas	Relacionamento	Formação Teórica
Daniel Valadares				X
Manoel Marcondes M. Neto		X		
Luciana Stello		X		

Fonte: elaborado pela autora

O quadro 1 mostra que, na visão dos entrevistados, as principais habilidades do gestor cultural se referem a liderança e gestão de pessoas, e a formação teórica na área. Cunha (2005) explica que a liderança e gestão de pessoas é importante ao profissional da gestão, porque este deve ser persistente, com voz ativa diante de sua equipe, sabendo motivar e mostrar que são capazes, ou seja, ter boa capacidade para liderar. O profissional deve, também, saber o momento de ouvir a equipe e desenvolver soluções para críticas e problemas que podem surgir, isso quer dizer, manter uma boa gestão de pessoas.

Um dos itens que merece ser avaliado com cuidado é o planejamento estratégico, visto que não foi citado como uma habilidade do gestor cultural por nenhum dos entrevistados, o que representa um contraponto na análise. Para Cunha (2005), o planejamento ajuda o gestor a identificar os problemas com antecedência, auxiliando na busca de soluções. Para o autor, deve ser percebido como uma habilidade muito necessária para quem atua na gestão.

Outro item que não foi apontado pelos entrevistados como habilidade do profissional da gestão cultural foi o relacionamento que, para Cunha (2005), aparece como extremamente necessário, visto que o profissional deve transitar entre o mundo artístico e o administrativo, tendo a capacidade de se relacionar com todos os públicos envolvidos. Considerando que o gestor cultural atua diretamente com os públicos, entendemos o relacionamento como uma habilidade primordial, tanto para a captação de recursos, como para estabelecer a boa comunicação entre os artistas e o projeto.

No quadro II, apresentado a seguir, é possível identificar as funções de Relações Públicas que agregam valor à gestão cultural. A análise também é baseada a partir das indicações de Cunha (2005), sobre as habilidades do gestor cultural em relação às repostas dos entrevistados.

Quadro 2 - Funções de Relações Públicas que agregam valor à gestão cultural

	Planejamento Estratégico	Liderança e Gestão de Pessoas	Relacionamento	Formação Teórica
Daniel Valadares			X	
Manoel Marcondes M. Neto	X		X	
Luciana Stello	X			
Isadora Correia	X			

Fonte: elaborado pela autora

Com base no quadro 2, já vemos que as funções que na tabela anterior não foram mencionadas pelos entrevistados, agora aparecem com força total, principalmente o planejamento estratégico, deixando claro que um Relações Públicas atuando neste setor só melhora o trabalho da gestão. É um dos profissionais mais apto a este segmento, pois possui em sua formação as principais habilidades trazidas por Cunha (2005), como necessárias para a gestão cultural.

Na construção das tabelas acima, percebemos que as funções abordadas por Cunha (2005), necessárias para um bom profissional de gestão cultural, se fazem presentes na realidade do mercado de trabalho. Percebemos que os entrevistados que possuem atuação no setor, como Marcondes Neto, Luciana Stello e Daniel Valadares, destacaram a liderança, a gestão de pessoas e a formação teórica, como fundamentais para o perfil do gestor cultural. Quando aproximamos as Relações Públicas da gestão cultural, os entrevistados apontaram as habilidades que mais se relacionam e tornam o profissional de Relações Públicas um possível gestor cultural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão cultural é uma área profissional ainda recente no Brasil, tanto no mercado quanto na academia. Exemplo disso é a falta de obras literárias e o baixo número de publicações sobre o tema, que acabaram dificultando a pesquisa bibliográfica, mas, ao mesmo tempo, tornaram desafiador e animador o desenvolvimento desta monografia.

A ideia principal do estudo era trazer um novo olhar para o campo de atuação das Relações Públicas, onde se buscou aproximar a atividade do setor da gestão cultural, com o propósito de compreender de que forma o profissional da comunicação pode agregar valor a esta área através de suas habilidades e competências.

Para atingir tal propósito, a parte inicial do trabalho apresentou uma revisão bibliográfica sobre os temas do estudo, trazendo melhor compreensão acerca do campo da gestão cultural e um aprofundamento sobre a atividade de Relações Públicas em novos setores. Os procedimentos metodológicos, baseados no estudo de caso do Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul e as entrevistas realizadas, permitiram compreender de forma mais específica o papel do gestor cultural e as características e habilidades necessárias ao profissional desta atuação.

Os resultados oportunizaram chegar a respostas para a questão norteadora do estudo, que visava compreender *de que Relações Públicas podem contribuir para a gestão cultural*. A partir da análise das entrevistas, foi possível constatar que as reflexões teóricas apresentadas nos capítulos de Relações Públicas e Gestão Cultural se relacionam com as práticas do mercado, identificando que o profissional de Relações Públicas possui habilidades para a gestão cultural e que as funções da área exigem cada vez mais esse perfil.

Constamos por meio da pesquisa que o Relações Públicas pode atuar, também, na área da cultura, isso porque os currículos dos cursos de Relações Públicas buscam formar profissionais com habilidades de comunicação, relacionamento, gestão, organização e planejamento, competências consideradas de suma importância para a realização de projetos culturais.

Analisando o estudo de caso escolhido, o Projeto Meninas Cantoras do Rio Grande do Sul, ficou claro que a falta de um gestor cultural dificulta a sobrevivência

dos projetos culturais. O estudo mostrou que o profissional da gestão cultural deve pensar e agir de maneira estratégica, buscando em seu planejamento definir detalhes fundamentais para alcançar seus objetivos. No case estudado, foi bastante mencionado a falta de profissionais qualificados para atuar na gestão, uma questão ainda a ser superada no mercado, já que o setor cultural, mesmo sofrendo devido a situação econômica atual do país, vem apresentando crescimento na área.

Identificamos também nos estudos, que as atividades de Relações Públicas se relacionam muito com as de gestão. Conforme visto, o profissional da comunicação pela sua formação, desenvolve funções estratégicas de planejamento e relacionamento. Já o gestor cultural pelo seu perfil, tem foco maior na execução de projetos. Desta forma, entende-se que as características dos diferentes profissionais se complementam, fazendo-se necessárias para o desenvolvimento de uma boa atuação no setor cultural

Conclui-se, assim, que o Relações Públicas pode contribuir de maneira positiva na gestão cultural, podendo desenvolver com êxito atividades voltadas à captação de recursos (como a busca por patrocínios e parceiros para o projeto), planejamento (na organização das apresentações, promoções e divulgação) e criação (de relacionamentos, através da identificação e conhecimento dos públicos). Podendo ser visto, ainda, como um líder junto ao grupo, ouvindo e ajudando a resolver problemas e motivando o projeto como um todo em meio as dificuldades.

Por fim, resta dizer que tendo em vista que a gestão cultural ainda é uma área em crescimento e nova no mercado, o Relações Públicas tem tudo para se dar bem atuando neste setor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

CAUDURO, Flávia Ferro. **Competências para a atividade de gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo explanatório**. Porto Alegre. UFRGS. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

CESNIK, Fábio de Sá. **Guia do Incentivo à Cultura**. Barueri, São Paulo. Manole, 2002.

CESNIK, Fábio de Sá; Beltrame, Priscila Akemi. **Globalização da Cultura**. Barueri, São Paulo. Manole, 2005.

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural: a profissionalização e a ampliação do mercado cultural**. Belo Horizonte, Duo Editorial, 2005.

Diehl, Astor. Tatim, Denise. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FEIJÓ, Martin Cezar. **O que é Política Cultural?** 2ª Ed. São Paulo. Brasiliense. 1992.

FERRARI, Maria Aparecida. **Novos Aportes das Relações Públicas para o Século XXI**. In: Revista de Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Umesp. Ano 24, nº 39, 1º semestre, 2003.

FERREIRA, Waldir. **Comunicação Dirigida: instrumento de Relações Públicas**. São Paulo. Pioneira, 1997.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias**. 3.ed.rev. São Paulo. Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de Relações Públicas no Brasil**. In: Revista de Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Umesp. Ano 24, nº 39, 1º semestre, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2002.

GONÇALVES, Gisela. **Introdução à Teoria das Relações Públicas**. Portugal Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida (org). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo. Summus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas 2003.

LATTIMORE, Dan, BASKIN, tis, HEIMAN, Suzette T, TOHT, Elisabeth L. **Relações Públicas: profissão e prática**. [Et al.]; tradução: Roberto Cataldo Costa, revisão técnica: Luiz Alberto de Farias, Vânia Penafiere. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. **Relações públicas na difusão da produção cultural**. In: KUNSCH, Margarida M. K.; KUNSCH, Waldemar L. (orgs). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo : Summus, 2007.

MALAGODI, Maria Eugênia; Cesnik, Fábio de Sá. **Projetos Culturais: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio**. 4ª Ed. São Paulo. Escrituras, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª Ed. São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 10ª Ed. Rio de Janeiro. Record, 1999.

PAUL, Tolila. **Cultura e Economia: problemas, hipóteses, pistas.** São Paulo. Iluminuras, 2007.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Marketing Cultural e financiamento da cultura.** São Paulo. Pioneira, 2003.

RUBIM, Linda. **Organização e Produção da Cultura.** Salvador. EDUFBA., 2005.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: Função Política.** São Paulo: Summus, 1995.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

Questionário realizado com Luciana Stello:

- 1- Quando iniciou sua carreira no SESC e quais suas funções na instituição?
- 2- Em que a formação em Relações Públicas contribui no desenvolvimento de suas atividades no SESC?
- 3- Como você vê o setor cultural hoje no Brasil?
- 4- Na sua opinião qual o perfil ideal de um gestor cultural?
- 5- Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor cultural?
- 6- Como você vê a relação entre o setor cultural e a área de Relações Públicas?
- 7- Na sua opinião quais as atividades de Relações Públicas que agregam valor ao setor cultural?
- 8- Que dicas você poderia deixar para um Relações Públicas que pretende atuar na gestão cultural?

APÊNDICE 2

Questionário realizado com Manoel Marcondes Machado Neto:

- 1- Como você percebe o setor cultural hoje no Brasil?
- 2- Na sua opinião qual é o perfil de um gestor cultural, que habilidades este profissional deve ter?
- 3- Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor cultural?
- 4- Como você vê a relação entre a área de Relações Públicas e o setor cultural?
- 5- Para você, quais as atividades das Relações Públicas que agregam valor ao setor cultural?
- 6- Qual sua visão quando se trata do interesse de empresas ou marcas investirem em atividades culturais?
- 7- Que dicas você poderia deixar para um Relações Públicas que pretende atuar na gestão cultural?

APÊNDICE 3

Questionário realizado com Daniel Valadares:

- 1- Qual sua formação e há quanto tempo atua no Projeto Meninas Cantoras?
- 2- Como você vê o setor cultural no Brasil hoje?
- 3- Como gestor cultural, quais são suas atividades?
- 4- Quais as maiores dificuldades encontradas no seu dia a dia profissional?
- 5- Na sua visão, qual a importância de patrocínios para a cultura? As Meninas Cantoras possuem empresas ou marcas que investem no projeto? Se sim, cite algumas.
- 6- Quais habilidades você considera importantes para um gestor cultural?
- 7- Que dicas você poderia deixar para uma estudante que pretende atuar na gestão cultural?

APÊNDICE 4

Questionário realizado com Isadora Correa:

- 1- Qual sua idade e há quanto tempo faz parte do Projeto Meninas Cantoras?
- 2- Como está sendo sua experiência no grupo?
- 3- Explique de que forma o Projeto contribui para seu crescimento pessoal e profissional
- 4- Como você vê o trabalho desenvolvido pelo Daniel no Projeto Meninas Cantoras? Que atividades ele desempenha?
- 5- Na sua visão, quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo grupo?
- 6- Como pode me descrever a função de divulgação do projeto?