



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

**MARIANA DE OLIVEIRA MENEZES**

**PAPEL DO PRODUTOR CULTURAL NA GESTÃO DE ORQUESTRAS  
SINFÔNICAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA OSUFBA**

Salvador  
2006

**MARIANA DE OLIVEIRA MENEZES**

**PAPEL DO PRODUTOR CULTURAL NA GESTÃO DE ORQUESTRAS  
SINFÔNICAS:  
UM ESTUDO DE CASO DA OSUFBA**

Monografia apresentada ao Curso de graduação em Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Produção em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Umbelino Brasil

Salvador  
2006

À

Deus, por ter me guiado e indicado o caminho certo a seguir.

Meus pais, pelo amor, confiança e apoio incondicional.

Minha família por acreditar em mim.

Meu namorado pela atenção e carinho: sempre ao meu lado, me incentivando.

Meus amigos, pelo companheirismo e paciência.

Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação pessoal e profissional.

É preciso força pra sonhar e perceber  
que a estrada vai além do que se vê!

Marcelo Camelo

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como proposta compreender o papel do produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas com base no estudo de caso da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia, a partir da execução do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA*, bem como analisar a formação acadêmica desse profissional. A pesquisa realizada a partir de fontes secundárias e estudo de caso indica que o produtor cultural, na gestão de orquestras sinfônicas, assume o papel de coordenar todas as atividades intrínsecas à realização dos concertos sinfônicos, liderando a equipe de produção. Assume a função de intermediar artistas, mídia, público, patrocinadores e apoiadores, atividade esta que requer um conjunto amplo de virtudes e conhecimentos teóricos e práticos das áreas de comunicação, administração, artes e direito. O estudo de caso desenvolvido demonstra a necessidade de profissionalização do produtor cultural, indicando que um conhecimento específico da área na qual atue configura-se como um diferencial importante para a efetividade do serviço prestado.

**Palavras-chave:** Produtor cultural; Formação acadêmica; Papel do produtor cultural; Gestão; Orquestra Sinfônica; OSUFBA.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	06
<b>2</b>	<b>PANORAMA DO MERCADO CULTURAL BRASILEIRO NA CONTEMPORANEIDADE</b>	11
2.1	CULTURA E DIVERSIDADE CULTURAL	11
2.2	CULTURA ERUDITA x INDÚSTRIA CULTURAL	16
2.3	MARKETING CULTURAL E LEIS DE INCENTIVO À CULTURA	20
<b>3</b>	<b>O PRODUTOR CULTURAL: MEDIADOR NAS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E NEGÓCIO</b>	35
3.1	PANORÂMIA HISTÓRICO: COMO SURTIU A PROFISSÃO NO BRASIL?	35
3.2	NECESSIDADE DA PROFISSIONALIZAÇÃO	37
3.3	FUNÇÃO E PERFIL DO PROFISSIONAL	39
3.4	A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL	42
<b>4</b>	<b>PRODUÇÃO EXECUTIVA DA OSUFBA – UM ESTUDO DE CASO</b>	49
4.1	CONCEITO E FORMAÇÃO DE ORQUESTRAS SINFÔNICAS	49
4.2	DESCRIÇÃO DO CORPO ADMINISTRATIVO	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	62
	<b>REFERÊNCIAS</b>	66
	<b>ANEXO A</b>	68

## 1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo compreender o papel a ser desenvolvido pelo produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas, com base no estudo de caso da produção executiva da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia, focando-se na execução do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA*. É realizado o esforço, portanto, de compreender o processo de produção cultural e o papel do produtor executivo na gestão de uma orquestra sinfônica, realizando uma análise da necessidade de especialização por parte desse profissional.

O interesse pelo estudo do caso é proveniente da formação musical da autora do presente trabalho, tendo dedicado anos de estudos ao teclado e, mais recentemente, ao violino. A contemplação de um concerto da OSUFBA dentro do projeto referido, realizado no Farol da Barra, em Salvador, com entrada gratuita, também despertou a curiosidade em compreender o processo da produção executiva de uma orquestra sinfônica, em especial na realização de projetos daquele porte. A presença significativa do público naquele concerto chamou a atenção e provocou a reflexão sobre como aquele projeto cultural com a Orquestra Sinfônica da UFBA consegue alcançar um público representativo quantitativamente, levando em consideração que se trata de uma manifestação cultural não comercial (no sentido midiático) e sob a responsabilidade de uma instituição federal que sofre com a falta de verbas, ou verbas mal distribuídas.

A realização do estudo de caso referido, com base na constatação da escassa bibliografia existente no ramo da Produção Musical, em especial sobre a atividade do produtor atuante no campo da música erudita<sup>1</sup>, tem o intuito de contribuir concreta e eficazmente para a investigação nesta área. A necessidade de sistematizar a investigação nesta área é decorrente da consagração, ainda incipiente no país, desse ramo de atividade no campo cultural, com a intenção de indicar o papel a ser desenvolvido por esse profissional no contexto atual. Segundo Linda Rubim (2005), a regulamentação da Lei Rouanet, através do decreto 1494 de 17 de maio de 1995, reconheceu legalmente a existência do trabalho de intermediação de projetos culturais, inclusive com a possibilidade de ganho financeiro. Afirma que “tal reconhecimento funciona como uma oficialização da atividade de organização da cultura no Brasil e da figura do produtor cultural” (RUBIM, L. in RUBIM, L., 2005, p. 14).

Na tentativa de compreender o papel do produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas, a pesquisa, que aqui se concretiza, busca traçar em seus primeiros capítulos, com base em fundamentações teóricas, o universo de trabalho do produtor e questões relacionadas à sua profissionalização. A pesquisa assume como premissa que a complexa sustentabilidade do sistema cultural contemporâneo exige a figura de um profissional qualificado para intermediar o criador do bem simbólico, o patrocinador/apoiador, a mídia e o consumidor do bem ou serviço cultural. Partindo-se do pressuposto que o mercado para o produtor cultural é emergente e que, conseqüentemente, a profissão está em ascensão, considera-se

---

<sup>1</sup> “Música clássica” é a designação adotada habitualmente para se referir à chamada “música erudita” (que exige instrução vasta e variada), termo empregado para dividir a música em duas grandes categorias: “clássico” e “popular”. No entanto, do ponto de vista musicológico, o termo “clássico” se refere à música composta entre 1750 e 1810, período que inclui as músicas de Haydn, Mozart e Beethoven.



que uma formação acadêmica será cobrada pelo mercado em um futuro próximo, e que esta deve compreender disciplinas de cunho teórico das áreas de comunicação, direito, administração e artes, bem como disciplinas práticas, essenciais para oferecer ao estudante noções da realidade do mercado contemporâneo. Considerando, inicialmente, que seu papel na gestão de orquestras sinfônicas seja liderar todas as equipes técnicas envolvidas no processo, estabelecendo ações a partir de um planejamento traçado previamente, postula-se que o conhecimento e/ou formação musical forneça a esse profissional condições de solucionar de maneira imediata problemas que venham a surgir na produção envolvendo questões artísticas.

Dessa forma, no primeiro capítulo teórico é traçado um panorama cultural da contemporaneidade, buscando definir cultura e diversidade cultural; contrapor os conceitos de cultura erudita e indústria cultural; bem como explicitar o funcionamento do principal meio de realização de projetos, a aplicação da ferramenta do marketing cultural, por parte das empresas patrocinadoras, através dos benefícios conquistados com o uso das leis de incentivos fiscais à cultura (no caso em âmbito nacional e estadual). No segundo capítulo teórico busca-se identificar o perfil do profissional de produção, através de um breve panorama histórico do surgimento da profissão no Brasil, seguido da análise sobre a necessidade da profissionalização, e sobre como esse profissional é formado academicamente na atualidade. No quarto capítulo é realizado o estudo de caso: inicialmente o objeto de estudo é conceituado; em seguida são aprofundados os estudos sobre a formação de uma orquestra, como é formado o seu corpo orquestral, quais as estruturas administrativas de orquestras sinfônicas, o corpo de profissionais que atuam na vida da orquestra. Uma prévia pesquisa acerca da estrutura administrativa de orquestras nacionais, em uma

amostragem aleatória, (Orquestra Sinfônica Brasileira, Orquestra Petrobrás Sinfônica, Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Orquestra Sinfônica da Bahia, Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo, Orquestra Sinfônica da UNICAMP), em suas respectivas *home pages* institucionais, fornece informações para a indicação de uma estrutura administrativa ideal, a qual serve de parâmetro para a análise da OSUFBA. Por fim, com base em entrevista realizada em nove de novembro do corrente ano, com o profissional responsável pela produção do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA*, busca-se compreender a organização e a gestão da OSUFBA nesse projeto específico, bem como o papel desenvolvido por esse profissional.

A realização do presente trabalho procura oferecer à sociedade um estudo da atividade do produtor cultural, profissional que ainda enfrenta grandes desafios para obter o merecido reconhecimento do mercado e da comunidade. No ano em que o curso de graduação de Produção em Comunicação e Cultura da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia completa 10 (dez) anos de existência, a pesquisa aqui desenvolvida oferece informações aos indivíduos que pretendem entrar no mercado de produção cultural, traçando um panorama do mercado atual, destacando as características e o perfil que esse profissional deve possuir para melhor realizar a sua atividade. O estudo de caso ainda destaca os bastidores da produção, descrevendo as relações de trabalho estabelecidas entre a equipe de produção e o produtor executivo. Contribui para a compreensão da atividade na prática para o jovem profissional, além de oferecer informações acadêmicas para aqueles profissionais que já se encontram ativos no mercado de trabalho, mas que desejam e/ou sentem a necessidade de obter uma formação

acadêmica. A pesquisa ainda contribui para a reformulação dos eixos curriculares dos cursos de formação existentes no país.

## **2 – PANORAMA DO MERCADO CULTURAL BRASILEIRO NA CONTEMPORANEIDADE**

Na tentativa de traçar o atual panorama do mercado cultural brasileiro se faz necessário delimitar o que se entende por cultura e diversidade cultural. Diante da existência de inúmeros e variados meios de manifestações das diferentes culturas brasileiras (oriundas de diferentes regiões) vislumbra-se potencial desenvolvimento de ações que possibilitem a essas manifestações reconhecimento público e consolidação no mercado cultural. No esforço de compreender o funcionamento desse mercado, atmosfera de trabalho do produtor cultural, e indicar as faculdades essenciais ao profissional da área, definem-se a principal ferramenta utilizada pelos patrocinadores, o marketing cultural, bem como o meio através do qual essa ferramenta é empregada, as leis de incentivo à cultura (no caso as leis federais e estaduais: Lei Rouanet e FazCultura, respectivamente).

### **2.1 – CULTURA E DIVERSIDADE CULTURAL**

A primeira questão que se coloca quando o tema é cultura é a sua própria definição. Com base na constatação de seus inúmeros significados e diferentes aplicações e relações estabelecidas com o processo de formação da civilização, faz-se necessário explicitar o que se entende por cultura.

Em seu sentido amplo, o termo cultura compreende todas as características, materiais e imateriais, constitutivas de uma determinada sociedade. Para a UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, cultura é o “conjunto de características distintas espirituais, materiais, intelectuais e afetivas que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Abarca, além das artes e das letras, os modos de vida, os sistemas de valores, as tradições e as crenças”. (BRANT, 2002, p.17)

A partir dessa definição, pode-se afirmar que a cultura é intrínseca ao ser humano e próprio de sua natureza. A sua história é tão antiga quanto à história do homem e de seu desenvolvimento, manifestando-se de diferentes maneiras ao redor do mundo. A cultura se traduz, de maneira distinta em cada sociedade, nas formas de agir, sentir e pensar de uma coletividade. Adquire formas diversas através do tempo e do espaço.

Essa diversidade se manifesta na originalidade e na pluralidade de identidades que caracterizam os grupos e as sociedades que compõem a humanidade. Tais como diferenças lingüísticas, costumes e tradições, valores, crenças, níveis de habilidade e inabilidade, culinária, rituais, bem como expressões artísticas.

Não se pode falar em diversidade cultural sem falar em globalização. Embora não exista uma definição aceita por todos os estudiosos do assunto, pode-se dizer que globalização é um processo, ainda em curso, de integração de economias e mercados nacionais. Compreende mais do que o fluxo monetário e de mercadoria; implica a interdependência dos países e dos indivíduos, além da uniformização de padrões que ocorre, principalmente, mediante os meios de comunicação de massa.

É um processo que atinge também a esfera social e cultural da humanidade. Com o avanço do processo de globalização, o tema da diversidade cultural e a importância de sua preservação passaram a pautar debates culturais internacionais, com maior destaque a partir década de 1990.

Segundo Stuart Hall (1999, p.49), as culturas nacionais em que nascemos se constituem em uma das principais fontes de identidade cultural. A nação não é apenas uma entidade política, mas algo que produz sentidos – um sistema de representação. “Uma nação é uma comunidade simbólica, e é isso que explica seu “poder de gerar um sentimento de identidade e lealdade”” (SCHWARZ, 1986, p.106 *apud* HALL, 1999, p.49). Essas identidades nacionais já foram centradas, coerentes e inteiras, mas estão sendo deslocadas pelo processo de globalização.

Uma das críticas mais recorrentes ao processo de globalização é que ele não ocorre de maneira eqüitativa entre os países. As nações não exportam suas culturas e importam as culturas estrangeiras de maneira semelhante; países de primeiro mundo assolam as culturas de países economicamente mais fracos. De uma maneira geral, pode-se afirmar que os Estados Unidos, em especial, exerce uma onipresença sobre os demais países; ocorre um processo de uniformização de padrões norte-americanos disseminados pelos quatro cantos do planeta, especialmente nos mercados cinematográficos e fonográficos.

Tabela 01 – 10 Principais mercados fonográficos em 2000

PAÍS	(US\$ milhões)	%
Estados Unidos	14.042	38,00
Japão	6.497	17,60
Reino Unido	2.829	7,70
Alemanha	2.421	6,60
França	1.695	4,60
Canadá	819	2,20
Brasil	725	2,00
México	666	1,80
Espanha	563	1,50
Austália	561	1,50
TOTAL	30.818	83,50

Fonte: IFPI (BRANT, 2002, p.141).

No intuito de preservar suas manifestações culturais e garantir, de certa forma, que suas características próprias, suas culturas, não sejam soterradas pela globalização, governos federais, de estados e municípios do Brasil, por exemplo, têm desenvolvido políticas culturais que incentivem e ofereçam oportunidade de disseminação da cultura local. Porém, em detrimento do orçamento restrito para esse fim, nem toda e qualquer manifestação cultural é atendida por essas políticas.

As políticas culturais apresentam, geralmente, como finalidades principais: facilitar à população o acesso às fontes de cultura; estimular a produção e difusão cultural e artística regional; apoiar os criadores e suas obras; proteger as diferentes expressões culturais da sociedade brasileira; proteger os modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira; preservar o patrimônio cultural e histórico brasileiro; desenvolver a consciência e o respeito aos valores culturais nacionais e internacionais; estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal; dar prioridade ao produto cultural brasileiro.

O Ministério da Cultura, atualmente, desenvolve novas políticas culturais encarando a cultura nas seguintes dimensões:

enquanto produção simbólica (foco na valorização da diversidade, das expressões e dos valores culturais); enquanto direito e cidadania (foco nas ações de inclusão social por meio da cultura); enquanto economia (foco na geração de empregos e renda, fortalecimento de cadeias produtivas e regulação). (Disponível em < <http://www.cultura.gov.br/> > Acesso em: 04 nov. 2006).

Porém, o PRONAC – Programa Nacional de Apoio à Cultura do Ministério da Cultura, apóia apenas projetos culturais das seguintes áreas e segmentos:

teatro, dança, ópera, circo, mímica e congêneres; produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres; literatura, inclusive obras de referência; música; artes visuais, artes gráficas, gravuras, cartazes, filateria e congêneres; folclore e artesanato; patrimônio cultural; humanidades; rádio e televisão educativas e culturais de caráter não comercial; culturas tradicionais e das matrizes étnicas da cultura brasileira (negra, indígena e outras). (Disponível em < <http://www.cultura.gov.br/> > Acesso em: 04 nov. 2006)

O presente trabalho, cuja pretensão é investigar a atuação do produtor cultural, independente de sua formação acadêmica, na área da produção musical no campo da música erudita, com base no estudo de caso da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia, foca-se nos bens culturais, um dos principais meios de manifestação da cultura de um povo, e no seu processo de produção que viabiliza o acesso e a fruição por parte do restante da sociedade. Dessa forma, discorre-se nas páginas seguintes sobre um determinado produto produzido pela dinâmica cultural, e não sobre toda uma cultura de determinada sociedade.

O acesso ao bem cultural e a uma formação escolar é direito de todo e qualquer ser humano, conforme a Declaração Universal dos Direitos Humanos (artigo 27) e o Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (artigos 13 e 15). O desenvolvimento e aplicação de políticas públicas para o fomento da cultura é uma tentativa do Governo em garantir esse acesso, mas conforme veremos adiante, nem tudo funciona corretamente na prática como previsto na teoria.



## 2.2 – CULTURA ERUDITA x INDÚSTRIA CULTURAL

É verdade que a diversidade cultural deve ser garantida não só entre os Estados, mas também, e inicialmente, dentro destes. Conforme Leonardo Brant retoma o artigo três da “Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural” (2002, p.21),

a diversidade cultural amplia o leque de opções disponíveis a todos; é uma das fontes de desenvolvimento, entendido não somente em termos de crescimento econômico, mas também como meio de acesso a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória.

Todas as produções culturais de uma região devem ter a possibilidade de ser vista e reconhecida pelo seu público. A cultura deve ser um meio eficaz de inclusão social, respeitando a diversidade e as diferenças; deve ser um veículo que ofereça opções de identificação para o indivíduo.

Uma das principais ferramentas para a venda de produtos e serviços no atual mundo globalizado é a propaganda. Utilizando-se de mecanismos de atração do público, a publicidade deposita valores simbólicos nos bens anunciados, que, por conseguinte, tornam-se objetos de desejo por parte do público, não pelo seu valor de uso, mas pelo seu valor de troca. O bem cultural é um veículo de expressão cultural, portanto, carregado de significação. Esse valor simbólico cria vínculos emotivos com os cidadãos que o consomem, contribuindo para a formação de sua identidade, enquanto pertencente àquele grupo respectivo. Essas características particulares, as quais os indivíduos fazem questão de mostrar ou não, conotam certo reconhecimento (*status*) dentro da sociedade.

Através do uso da publicidade, pensada para atingir a massa, aumenta quantitativamente o público consumidor do bem cultural, reduzindo consideravelmente o preço dos produtos e serviços comercializados. No intuito de atingir um maior número de consumidores, há uma redução no conteúdo, nivelando os gostos dos diferentes públicos, ampliando-os. A partir dessa homogeneização, o planejamento dos futuros investimentos por parte da mídia, da política e do mercado torna-se mais fácil, já que o conteúdo do produto foi reduzido, atingindo um maior número de pessoas, garantindo uma maior rentabilidade.

Essa homogeneização, criação de estereótipos e redução de conteúdos do produto, que podem acarretar na perda de qualidade, são características de uma realidade criada com o surgimento da chamada indústria cultural. O termo “indústria cultural” foi utilizado pela primeira vez por Horkheimer e Adorno na década de 1940 para substituir o então utilizado “cultura de massa”, pois este dava a entender que se tratava de uma “cultura que nasce espontaneamente das próprias massas, como uma forma contemporânea de arte popular” (WOLF, 1985, p.73). No entanto, a realidade da indústria cultural é completamente diferente; não se trata de uma arte surgida das massas, mas uma arte subordinada às leis do mercado e produzida segundo uma determinada fórmula que garanta o retorno esperado pelo mercado. O artista, de uma maneira geral, perde sua liberdade no ato mesmo de criar.

A partir do desenvolvimento da indústria cultural, há uma desnaturalização da obra, fragmentada que estava em sua unidade criadora, além da falta de reconhecimento do autor em sua obra. A alienação não é somente do consumidor ao fruir a obra, mas também do autor em relação à criação. Uma coisa muito diferente seria se a lógica capitalista-mercantilista agisse somente nas trocas comerciais, apreendendo o produto e circulando-o nas instâncias de mercado já criadas pelos canais de distribuição. Entretanto, a indústria cultural intervém efetivamente no modo de produção cultural, transportando para o processo cultural sua forma de organizar a produção (BELTRAME in BRANT, 2005, p.62).

Os produtos são pensados segundo uma lógica de mercado. Aquilo que a indústria cultural oferece sob o rótulo de novo, na verdade é a reapresentação, sob formatos um pouco diferentes, de algo que já foi apresentado anteriormente. Como garantias de rentabilidade, o que se vê é o investimento em bens culturais que já foram veiculados e obtiveram sucesso de público, venda e mídia. Segundo Mauro Wolf (1985, p.74), “a máquina da indústria cultural, ao preferir a eficácia dos seus produtos, determina o consumo e exclui tudo o que é novo, tudo o que se configura como risco inútil”.

Inseridos no mercado capitalista, os bens culturais produzidos pela indústria cultural passaram a priorizar o seu valor comercial, e não mais o seu valor artístico. Segundo Michel Nicolau (in BRANT, 2005, p.138), “a cultura, então, na esfera de consumo em que vivemos, desfaz-se de seus valores e torna-se meramente produto, perdendo a potência plena de seus simbolismos. É, na verdade, o meio do qual o comércio é o fim”.

Segundo Pierre Bourdieu (1974, p.103), a constituição da obra de arte enquanto mercadoria destinada a esse novo mercado da indústria cultural fez surgir debates em torno da existência de uma teoria pura da arte (arte enquanto tal e com finalidade em si mesma, e não no mercado).

[...] de um lado, o campo de produção erudita enquanto sistema que produz bens culturais (e os instrumentos de apropriação destes bens) objetivamente destinados (ao menos a curto prazo) a um público de produtores de bens culturais que também produzem para produtores de bens simbólicos e, de outro, o campo da indústria cultural especificamente organizado com vistas à produção de bens culturais destinados a não-produtores de bens culturais (“o grande público”) que podem ser recrutados tanto nas frações não-intelectuais das classes dominantes (“o público cultivado”) como nas demais classes sociais (BOURDIEU, 1974, p.105)

Ainda segundo Bourdieu (1974, p.108), “todo ato de produção cultural implica na afirmação de sua pretensão à legitimidade cultural”. A legitimidade da indústria cultural ocorre mediante o sucesso nas vendas do bem cultural para o grande público, enquanto que a legitimidade da produção erudita ocorre mediante o reconhecimento da qualidade do bem cultural pelo público produtor de bens ditos eruditos, ou seja, pelos seus pares.

Erudito, grosso modo, é o que exige instrução vasta e variada. A música erudita, campo do presente estudo, está intimamente ligada ao uso da notação musical, técnica de escrita musical, compreendida por profissionais dotados de uma formação altamente especializada. O suporte, na literatura e na pintura, já está pronto para a apreciação com o término da obra pelo autor. A música, no entanto, precisa ser manifestada fisicamente pelo músico, que transforma o papel escrito, a partitura, em ação estética, produzindo sonoridade tornando-a passível de apreciação conforme sua interpretação. Talvez daí o nome, já que é exigida certa "erudição linguística". Embora incompreensíveis para quem não tenha estudado música, a falta de familiaridade com a notação musical não impede a apreciação da música erudita. De maneira geral, essa erudição linguística não é exigida dos músicos que executam outros gêneros musicais. Vale ressaltar que existem exceções: apesar de alguns cantores e músicos populares terem formação musical acadêmica, *erudita*, grande parte, se não a maioria, é autodidata ou não tem qualquer formação musical, cantando ou tocando segundo o instinto, o que não prejudica, necessariamente, a qualidade da música; assim como não podemos afirmar que todos os intérpretes da música erudita possuam uma formação acadêmica especializada, existindo a possibilidade de haver excelentes instrumentistas autodidatas.

É verdade, no entanto, que tanto a cultura erudita quanto a tradicional, ou de raiz, foram absorvidas, de certa forma, pela indústria cultural na contemporaneidade. Gisele Nausbaumer (2000, p.21) aponta como uma das conseqüências da crescente mercantilização da cultura a hibridização entre cultura erudita e cultura popular à cultura de massa ou indústria cultural. Pierre Bourdieu (1974, p.144) destaca que na arte média (denomina de arte ou cultura média os produtos do sistema da indústria cultural produzidos para, e inteiramente definidos por seu público) há sempre presente uma referência à arte erudita.

Tomemos um gênero típico da cultura média como “a adaptação”: obras cinematográficas inspiradas em peças de teatro ou romances, “orquestrações” “populares” de música erudita ou, ao contrário “orquestrações” pretensamente eruditas de temas “populares”, além das “interpretações” vocais de obras clássicas em um estilo que evoca ao mesmo tempo o hino do escoteiro e o coro dos anjos (BOURDIEU, 1974, p.144).

Na tentativa de alcançar sua sustentabilidade, as orquestras sinfônicas (um dos principais meios de execução da música erudita) se vêem misturadas à indústria cultural na medida em que patrocinadores se beneficiam das leis de incentivo que oferecem até 100% (cem por cento) de isenção de imposto para a empresa que investir em música instrumental.

### 2.3 – MARKETING CULTURAL E LEIS DE INCENTIVO À CULTURA

Partindo da premissa de que cultura compreende todos os bens materiais e imateriais de uma coletividade que formam a identidade dos indivíduos de determinada sociedade, que se reconhecem como pertencentes a ela, podemos

afirmar, portanto, que cultura é uma questão sob a responsabilidade do Estado. Como meios de garantir o direito da população ao acesso a todas as manifestações culturais da região, e oferecer suporte para que todas se desenvolvam, respeitando a diversidade cultural, e impedindo que essas manifestações locais sejam assoladas por estrangeiras que circulam livre e impunemente pelo mundo, como consequência da crescente globalização, o governo tem como obrigação o desenvolvimento e aplicação de políticas públicas para a cultura.

Leonardo Brant (2002, p.51) recupera a definição que Teixeira Coelho atribui ao termo “política cultural” em seu *Dicionário Crítico de Política Cultural*: “programa de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários, com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas”.

No Brasil, em nível de governo federal, o desenvolvimento de políticas públicas para a cultura fica a cargo do Ministério da Cultura, órgão federal criado em 1985, pelo Decreto 91.144 de 15 de março daquele ano. A criação de um ministério exclusivo para a cultura, que até então era tratada em conjunto com a educação, funcionou como um reconhecimento da autonomia e da importância desta área para o desenvolvimento da nação. Segundo o site oficial do Ministério da Cultura (Disponível em <<http://www.cultura.gov.br>>), “a cultura, ademais de elemento fundamental e insubstituível na construção da própria identidade nacional é, cada vez mais, um setor de grande destaque na economia do País, como fonte de geração crescente de empregos e renda”. A cultura é fator de desenvolvimento nacional.

Em decorrência do advento da sociedade de consumo, onde se compra um produto pelo seu valor de troca, a produção de bens culturais ganhou portes e características de uma verdadeira indústria. Muitos profissionais do ramo defendem que a indústria cultural brasileira deve ser tratada como indústria. Dessa forma, o bem cultural perde seu valor sociocultural, sendo visto e analisado apenas sob a ótica econômica. A criação das leis de incentivo fiscais à cultura pelo Ministério da Cultura reforça esse valor comercial dos bens culturais, embora o MINC desenvolva ações baseado em uma concepção mais ampliada de cultura, considerando-a, não só enquanto economia, mas também enquanto produção simbólica, direito e cidadania.

Conforme Fábio de Sá Cesnik (in BRANT, 2003, p.99) destaca,

incentivos fiscais são estímulos criados pelos governos para impulsionar determinados setores da atividade econômica [a cultura é um desses setores]. [...] O governo interage com a iniciativa privada, desenvolvendo uma verdadeira “parceria” no intuito de estimular determinado segmento, normalmente deficiente e estratégico para a estruturação do Estado.

As leis de incentivos fiscais à cultura foram criadas na década de 1990 para estimular a iniciativa privada a investir em cultura. Com a utilização de dinheiro público, provindo de renúncia fiscal, o governo transfere para o setor privado o poder de decidir qual cultura/manifestação será financiada, isentando-se da responsabilidade de avaliar os projetos qualitativamente. Dessa forma, as empresas privadas passam a avaliar os projetos culturais quantitativamente: o que interessa é quanto a empresa investirá e quanto ela receberá em troca.

A Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313/91) conhecida como Lei Rouanet foi instituída em 1991 para incentivar investimentos culturais por parte de empresas e pessoas físicas que desejam apoiar projetos culturais. A lei institui o

Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC, com a finalidade de captar e canalizar recursos para o setor cultural de modo a: contribuir para facilitar, a todos, os meios para o livre acesso às fontes da cultura e o pleno exercício dos direitos culturais; promover e estimular a regionalização da produção cultural e artística brasileira, com valorização de recursos humanos e conteúdos locais; apoiar, valorizar e difundir o conjunto das manifestações culturais e seus respectivos criadores; proteger as expressões culturais dos grupos formadores da sociedade brasileira e responsáveis pelo pluralismo da cultura nacional; salvaguardar a sobrevivência e o florescimento dos modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira; preservar os bens materiais e imateriais do patrimônio cultural e histórico brasileiro; desenvolver a consciência internacional e o respeito aos valores culturais de outros povos ou nações; estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal formadores e informadores de conhecimento, cultura e memória; priorizar o produto cultural originário do País. O projeto cultural, para receber o apoio do PRONAC deve atender pelo menos um dos seguintes objetivos: incentivo à formação artística e cultural; fomento à produção cultural e artística; preservação e difusão do patrimônio artístico, cultural e histórico; estímulo ao conhecimento dos bens e valores culturais; apoio a outras atividades culturais e artísticas.

O PRONAC é implementado através dos seguintes mecanismos: Fundo Nacional da Cultura - FNC; Fundos de Investimento Cultural e Artístico - FICART; Incentivo a projetos culturais (Mecenato).

O Fundo Nacional da Cultura é de natureza contábil, com prazo indeterminado de duração, que funciona sob as formas de apoio a fundo perdido ou de empréstimos reembolsáveis; financia até 80% (oitenta por cento) do custo total



de cada projeto. É constituído dos seguintes recursos: recursos do Tesouro Nacional; doações; legados; subvenções e auxílios de entidades de qualquer natureza, inclusive de organismos internacionais; saldos não utilizados na execução dos projetos a que se referem o Capítulo IV (Do Incentivo a Projetos Culturais) e o Capítulo II (Do Fundo Nacional da Cultura) da Lei Rouanet; devolução de recursos de projetos previstos no Capítulo IV e no Capítulo II da Lei Rouanet, e não iniciados ou interrompidos, com ou sem justa causa; um por cento da arrecadação dos Fundos de Investimentos Regionais a que se refere a Lei nº 8.1679, de 16 de janeiro de 1991, obedecida na aplicação a respectiva origem geográfica regional; três por cento da arrecadação bruta dos concursos de prognósticos e loterias federais e similares cuja realização estiver sujeita a autorização federal, deduzindo-se este valor do montante destinado aos prêmios; reembolso das operações de empréstimos realizadas através do Fundo, a título de financiamento reembolsável, observados critérios de remuneração que, no mínimo, lhes preserve o valor real; resultado das aplicações em títulos públicos federais, obedecida a legislação vigente sobre a matéria; conversão da dívida externa com entidades e órgãos estrangeiros, unicamente mediante doações, no limite a ser fixado pelo Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, observadas as normas e procedimentos do Banco Central do Brasil; saldo de exercícios anteriores; recursos de outras fontes.

Tem como objetivo captar e destinar recursos para projetos culturais compatíveis com as finalidades do PRONAC além de: estimular a distribuição regional eqüitativa dos recursos a serem aplicados na execução de projetos culturais e artísticos; favorecer a visão interestadual, estimulando projetos que explorem propostas culturais conjuntas, de enfoque regional; apoiar projetos dotados de conteúdo cultural que enfatizem o aperfeiçoamento profissional e artístico dos

recursos humanos na área da cultura, a criatividade e a diversidade cultural brasileira; contribuir para a preservação e proteção do patrimônio cultural e histórico brasileiro; favorecer projetos que atendam às necessidades da produção cultural e aos interesses da coletividade, aí considerados os níveis qualitativos e quantitativos de atendimentos às demandas culturais existentes, o caráter multiplicador dos projetos através de seus aspectos sócio-culturais e a priorização de projetos em áreas artísticas e culturais com menos possibilidade de desenvolvimento com recursos próprios.

O Fundo de Investimento Cultural e Artístico possibilita a criação de fundos de investimentos culturais e artísticos, ainda não implementado. Funcionará sob a forma de condomínio, sem personalidade jurídica, caracterizando comunhão de recursos destinados à aplicação em projetos culturais e artísticos. O FICART considera como projetos culturais e artísticos: a produção comercial de instrumentos musicais, bem como de discos, fitas, vídeos, filmes e outras formas de reprodução fonovideográficas; a produção comercial de espetáculos teatrais, de dança, música, canto, circo e demais atividades congêneres; a edição comercial de obras relativas às ciências, às letras e às artes, bem como de obras de referência e outras de cunho cultural; construção, restauração, reparação ou equipamento de salas e outros ambientes destinados a atividades com objetivos culturais, de propriedade de entidades com fins lucrativos; outras atividades comerciais ou industriais, de interesse cultural, assim consideradas pelo Ministério da Cultura.

O Mecenato viabiliza benefícios fiscais para investidores que apóiam projetos culturais sob forma de doação ou patrocínio. Com o objetivo de incentivar as atividades culturais, a União faculta às pessoas físicas ou jurídicas a opção pela

aplicação de parcelas do Imposto sobre a Renda, a título de doações ou patrocínios, tanto no apoio direto a projetos culturais apresentados por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de natureza cultural, como através de contribuições ao FNC, desde que os projetos atendam aos critérios estabelecidos pela Lei Rouanet.

Entende-se por patrocínio a transferência de numerário, com finalidade promocional ou a cobertura pelo contribuinte do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza, de gastos ou a utilização de bem móvel ou imóvel do seu patrimônio, sem a transferência de domínio, para a realização, por outra pessoa física ou jurídica de atividade cultural com ou sem finalidade lucrativa prevista no artigo 3º da Lei Rouanet, onde discorre sobre a captação e canalização dos recursos do PRONAC. Por outro lado, as doações são distribuições gratuitas de ingressos para eventos de caráter artístico-cultural por pessoas jurídicas a seus empregados e dependentes legais; despesas efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas com o objetivo de conservar, preservar ou restaurar bens de sua propriedade ou sob sua posse legítima, tombados pelo Governo Federal, desde que atendidas as seguintes disposições: a) preliminar definição, pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural - IBPC, das normas e critérios técnicos que deverão reger os projetos e orçamentos; b) aprovação prévia, pelo IBPC, dos projetos e respectivos orçamentos de execução das obras; c) posterior certificação, pelo referido órgão, das despesas efetivamente realizadas e das circunstâncias de terem sido as obras executadas de acordo com os projetos aprovados.

Os projetos a serem apresentados por pessoas físicas ou pessoas jurídicas, de natureza cultural para fins de incentivo, deve objetivar o desenvolvimento das formas de expressão, dos modos de criar e fazer, dos processos de preservação e

proteção do patrimônio cultural brasileiro, e dos estudos e métodos de interpretação da realidade cultural, bem como contribuir para propiciar meios, à população em geral, que permitam o conhecimento dos bens e valores artísticos e culturais, compreendendo entre outros, os seguintes segmentos: teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres; produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres; literatura, inclusive obras de referência; música; artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e outras congêneres; folclore e artesanato; patrimônio cultural, inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos; humanidades; e rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não-comercial.

Os contribuintes podem deduzir do imposto de renda devido as quantias efetivamente despendidas em projetos dos seguintes segmentos: artes cênicas; livros de valor artístico, literário ou humanístico; música erudita ou instrumental; circulação de exposições de artes visuais; doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem como treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos; produção de obras cinematográficas e videofonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão do acervo audiovisual; preservação do patrimônio cultural material e imaterial.

O doador ou patrocinador pode deduzir do imposto devido na declaração do Imposto sobre a Renda os valores efetivamente contribuídos em favor de projetos culturais aprovados de acordo com os dispositivos da Lei Rouanet, tendo como base os seguintes percentuais: no caso das pessoas físicas, oitenta por cento das doações e sessenta por cento dos patrocínios; no caso das pessoas jurídicas

tributadas com base no lucro real, quarenta por cento das doações e trinta por cento dos patrocínios.

A Lei Rouanet possibilita, ainda, a concessão de passagens para apresentação de trabalhos de natureza cultural, a serem realizados em diferentes localidades, nacional ou internacional, da originária da manifestação artística.

Segundo Sérgio Mamberti (in BRANT, 2002, p.10) a Lei Rouanet tem concentrado 85% (oitenta e cinco por cento) de seus benefícios no eixo Rio de Janeiro - São Paulo. Esse seria o motivo que torna “necessário valorizar o papel das leis municipais e estaduais de incentivo, que têm sido o único instrumento para a viabilização da produção cultural na maior parte do país”.

Tabela 02 – Consolidação da captação nacional pela Lei Rouanet

	Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	Total
<b>1993</b>	0	0	0	14.909,13	0	14.909,13
<b>1994</b>	0	0	0	292.378,44	28.700,00	321.078,44
<b>1995</b>	232.500,00	50.000,00	0	31.040.526,81	948.990,00	32.272.016,81
<b>1996</b>	5.343.694,09	2.789.484,90	469.939,80	153.769.655,25	7.087.117,38	169.459.891,42
<b>1997</b>	6.713.310,96	9.058.793,10	999.198,23	250.448.656,54	18.781.871,42	286.001.830,25
<b>1998</b>	7.773.645,16	8.651.836,57	3.107.315,10	230.140.318,09	21.111.333,53	270.784.448,45
<b>1999</b>	5.295.143,72	13.409.679,32	772.956,36	216.370.067,17	19.361.111,97	255.208.958,54
<b>2000</b>	6.031.826,14	10.159.805,14	133.321,92	191.602.383,30	16.238.518,08	224.165.854,58
<b>2001</b>	-	-	-	-	-	-
<b>2002</b>	10.629.280,62	20.218.846,47	1.928.199,00	269.417.256,45	43.029.317,68	345.222.900,22
<b>2003</b>	22.599.347,44	30.102.021,11	6.508.138,00	329.983.168,52	42.970.095,63	432.162.770,70
<b>2004</b>	16.641.767,40	32.220.120,58	9.144.796,12	387.023.275,39	61.660.010,07	506.689.969,56
<b>2005</b>	17.600.916,32	45.493.102,00	4.219.943,35	546.734.796,64	70.944.089,17	684.992.847,48
<b>2006</b>	4.359.663,31	9.945.537,581	1.319.446,07	82.771.514,19	10.832.014,43	109.228.175,58
<b>Total</b>	<b>103.221.095,16</b>	<b>182.099.226,77</b>	<b>28.603.253,95</b>	<b>2.689.608.905,92</b>	<b>312.993.169,36</b>	<b>3.316.525.651,16</b>

Fonte: Ministério da Cultura (Disponível em <<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em 04 de nov. 2006).

No caso do Estado da Bahia, a Secretaria de Cultura e Turismo do Estado foi criada em 1995 pela Lei nº 6.812 de 18 de dezembro, publicada no Diário Oficial do Estado de 19 de dezembro. Tem como objetivo “executar a política governamental destinada a apoiar a cultura, preservar a memória e o patrimônio cultural do Estado e promover o desenvolvimento do turismo e do lazer”, conforme estabelece o artigo 1º da Lei nº 6.812. Em dezembro de 2002 incorporou à sua estrutura o Instituto de

Rádiodifusão Educativa da Bahia – IRDEB, com a TV Educativa e a Rádio Educadora; o Arquivo Público do Estado da Bahia, órgão em regime especial da administração direta transfere suas atividades e acervo para a Fundação Pedro Calmon que passou a denominar-se Fundação Pedro Calmon – Centro de Memória e Arquivo Público do Estado; remanejamento de funções entre os órgãos vinculados à Secretaria, criação da Superintendência de Investimentos em Pólos Turísticos – SUINVEST e alteração de competências da Superintendência de Desenvolvimento do Turismo – SUDETUR.

A reunião do turismo e da cultura em uma única estrutura governamental ocorre por vezes por se configurarem como dois importantes segmentos impulsionadores do progresso de uma localidade. Segundo Ângelo Oswaldo de Araújo Santos (in BRANT, 2003, p.71), “o turismo, moderna indústria de serviços, aparece como resposta socioeconômica dinâmica e conseqüente ao desafio da preservação do patrimônio cultural e natural”. Essa aproximação desses dois setores pode ser transformada em base efetiva de fortalecimento e enriquecimento de ambos, potencializando-os pelo alinhamento de propósitos e ações que os agreguem concomitantemente.

Segundo o site oficial da Secretaria de Cultura e Turismo do Estado (Disponível em <<http://www.sct.ba.gov.br>>) seu papel é de

desenvolver uma política intersetorial de gestão integrativa, estratégias específicas de interação e, concomitantemente, de promover a compatibilização dos mecanismos e ações, de modo a proporcionar maiores condições de desenvolvimento mútuo dos setores do turismo e da cultura. Respeitando a natureza das especificidades de cada um, a cultura possa ter no turismo suporte de ampliação, facilitação e fortalecimento de mecanismos que favoreçam os processos de difusão cultural, em bases capazes de reforçar suas estruturas e incentivar o meio cultural, respeitando a autonomia dos processos de criação e produção, salvaguardada a

própria identidade cultural da Bahia. De outra parte, que o turismo possa interagir em conformidade com a cultura, legitimando-se e consolidando-se como importante e promissor agente de desenvolvimento, com o respaldo necessário nos aspectos de interesse mútuo, valendo-se da identidade cultural do Estado como diferencial na promoção e difusão da atividade turística.

A criação do Programa Estadual de Incentivo à Cultura – FAZCULTURA é uma das medidas adotadas pelo Governo do Estado, a partir da criação da Secretaria de Cultura e Turismo, com vistas a uma mudança na forma como a cultura é tratada, encarando-a como um fator econômico importante para o desenvolvimento do estado. O FAZCULTURA se constitui como a base da política pública do estado de incentivo à cultura. Foi instituído pela Lei 7.015, de dezembro de 1996, com o objetivo de incrementar o desenvolvimento e promover a cultura baiana em parceria com o empresário.

A empresa/pessoa jurídica que apoiar financeiramente projetos culturais aprovados pela Secretaria de Cultura e Turismo recebe abatimento do Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS. O incentivo limita-se ao máximo de 05% (cinco por cento) do valor do ICMS a recolher, não podendo exceder a 80% (oitenta por cento) do valor total do projeto a ser incentivado. No entanto, a empresa patrocinadora deverá contribuir com recursos próprios em parcela equivalente a no mínimo 20% (vinte por cento) do valor total da sua participação no projeto.

O FAZCULTURA apresenta como objetivo principal promover o incentivo à pesquisa, ao estudo, à edição de obras e à produção das atividades artístico-culturais nas seguintes áreas: artes cênicas, plásticas e gráficas; cinema e vídeo; fotografia; literatura; música; artesanato, folclore e tradições populares; museus;

bibliotecas e arquivos; promover a aquisição, manutenção, conservação, restauração, produção e construção de bens móveis e imóveis de relevante interesse artístico, histórico e cultural; promover campanhas de conscientização, difusão, preservação e utilização de bens culturais; instituir prêmios em diversas categorias.

Para ter direito ao incentivo, o proponente, pessoa física ou jurídica diretamente responsável pelo projeto cultural a ser beneficiado pelo incentivo, deve residir no estado há pelo menos 03 (três) anos. Outras condições básicas para obter o direito de usufruir o incentivo, é a realização obrigatória do projeto em território baiano, bem como utilizar, total ou parcialmente, recursos humanos e materiais, técnicos e naturais disponíveis no Estado.

As leis de incentivo à cultura, através da isenção de impostos, seja em nível federal, estadual ou municipal, vêm se configurando como o principal mecanismo utilizado pelas empresas privadas para o desenvolvimento de seu marketing cultural, ferramenta de comunicação estratégica, através do exercício do patrocínio. Para a empresa, no entanto, o ganho mais relevante ocorre em termos de imagem junto à sociedade de empresa sócio e culturalmente responsável.

Numa apropriação do conceito de marketing desenvolvido por Phillip Kotler, Maria Eugênia Malagodi e Fábio de Sá Cesnik (2001, p.16) indicam como função do Marketing Cultural “determinar as necessidades, os desejos, e os interesses culturais dos mercados-alvo e atender essa demanda mais eficaz e eficiente do que os concorrentes, de modo a preservar ou melhorar o bem-estar dos clientes e da sociedade”. Dessa forma, pode-se afirmar que o alvo do marketing cultural é o consumidor pagante. Definem o Marketing Cultural como uma “relação de negócio



com deveres e obrigações, onde o patrocinador terá obrigações pecuniárias e o produtor cultural devolverá o equivalente em benefícios como divulgação da marca do patrocinador, exposição de produtos, convites para distribuição aos clientes, brindes culturais, etc.” (MALAGODI; CESNIK, 2001, p.25).

O Marketing Cultural não só agrega valores institucionais à marca patrocinadora, mas também pode desencadear ações voltadas para o público interno (colaboradores), fornecedores, acionista e público externo (clientes). Leonardo Brant (2002, p.107 e 108) elenca alguns dos principais benefícios do uso dessa ferramenta de comunicação estratégica às empresas:

Tornar a marca reconhecida por formadores de opinião e pelo conjunto da sociedade; oferecer diferenciais competitivos à marca; desenvolver o mercado consumidor atual e futuro; contribuir com a inserção de uma camada da população que está à margem da sociedade e do consumo. Mais valor à marca: gerar atitude positiva; associar a marca a valores éticos e responsáveis; agregar o conceito de responsabilidade social aos negócios; estabelecer sinergia com campanhas publicitárias; gerar campanhas de oportunidade. Relacionamento: potencializar o relacionamento com clientes; criar diferenciais de *approach* com a imprensa; possibilidade de desenvolver parcerias com o Poder Público; facilitar a interlocução com a comunidade. Diferenciais competitivos: agregar credibilidade à empresa e à marca; possibilitar a obtenção de prêmios, certificações e reconhecimentos; posicionar-se perante a concorrência, oferecendo diferenciais relevantes para a qualidade detonadora do ato de compra. Motivação e produtividade: maior produtividade dos empregados, em decorrência de maior motivação; ambiente interno propício para atrair e manter os melhores profissionais. Relevância social: proporcionar a inclusão social; aplicar diferenciais de qualidade da corporação ao setor social; estabelecer parcerias para o desenvolvimento social; contribuir para a diminuição do abismo que coloca o Brasil entre as nações com menor índice de desenvolvimento humano do planeta.

As leis de incentivo à cultura foram criadas com o excelente propósito de estimular o investimento aos projetos culturais por parte da iniciativa privada, no entanto, na prática as leis permitiram que essas empresas utilizassem o dinheiro público para aplicarem no melhoramento da imagem de suas marcas diante a

sociedade. Dessa forma, projetos enquadrados nas leis, que avaliam apenas aspectos técnicos (o texto das leis destaca que não serão levados em consideração aspectos qualitativos, de conteúdo), recebem a permissão do Ministério da Cultura para captação de recursos junto aos potenciais patrocinadores. Como o objetivo maior da empresa é a visibilidade de sua marca, geralmente recebem o apoio projetos de maior apelo mercadológico e divulgação junto à mídia. Essa não deixa de ser uma prática de censura, já que, muitas vezes, o artista precisa adequar a sua arte de maneira que se aproxime mais aos princípios e valores do potencial patrocinador; muitos projetos são pensados tendo em vista um possível patrocinador.

Dessa forma, compreender o funcionamento desse mercado e a lógica que rege a troca de interesses entre o patrocinador e o proponente do projeto, torna-se primordial para o produtor cultural que pretende se consagrar no mercado. Um conhecimento apurado das leis de incentivo, para enquadrar o projeto sem problemas e perda de tempo, bem como o conhecimento de técnicas de vendas, agregada às noções do marketing empregadas pelas empresas patrocinadoras em potencial, forma condições favoráveis para que o produtor consiga se destacar, e conseqüentemente seus respectivos projetos, em um mercado altamente competitivo.

O atual investimento em cultura ocorre de maneira distinta daquele de tempos atrás. A prática de investimento em projetos culturais através das leis de incentivo fiscal é conhecida também como mecenato. Mas a palavra mecenato recebe hoje uma significação diferente da época do surgimento dessa prática.

Segundo Albino Rubim (1997), a prática do mecenato recebe esse nome em decorrência de seu inspirador, Caio Clínio Mecenas, ministro do Império Romano no período de 74 a.C. a 8 d.C. O imperador romano Augusto César, sob a inspiração de Mecenas, protegeu criadores, poetas, “além de apoiar a arquitetura clássica romana, fortemente influenciada pela grega”. Esse incentivo à cultura ocorreu tendo em vista um único interesse político: glorificar o governo e o imperador. Ao longo da história, e em virtude das inúmeras mudanças na forma de organização do Estado, o mecenato foi realizado pelas mais diversas instituições da sociedade, tais como a Igreja Católica, os reis, a aristocracia e a burguesia. Hoje a prática ocorre mediante o incentivo do estado, com o objetivo de glorificar-se perante a sociedade pela suposta responsabilidade sobre o desenvolvimento da cultura, através do investimento do setor privado, com objetivos meramente econômicos, na medida em que visa o melhoramento de sua imagem diante a sociedade, visando lucros a médio e longo prazo.

Reconhecido o complexo sistema cultural contemporâneo, Leonardo Brant, segundo Sérgio Mamberti (in BRANT, 2002, p.10), “constata que é fundamental uma profissionalização da área de produção cultural em termos de planejamento e estrutura, bem como uma ação pedagógica junto aos incentivadores sobre seu importante papel nessas parcerias, tanto do ponto de vista estético como social, para uma otimização dos resultados”.

### **3 – O PRODUTOR CULTURAL: MEDIADOR NAS RELAÇÕES ENTRE CULTURA E NEGÓCIO**

Com o intuito de identificar o papel do produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas, com base no estudo de caso da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da UFBA, na execução do projeto *Concertos Populares*, se faz necessário traçar o perfil do produtor cultural. Com essa finalidade, aponta-se qual a função desse profissional na execução de um projeto cultural e/ou gestão, bem como o perfil que deve assumir para a plena realização do trabalho. A partir da constatação de que se configura como uma profissão emergente, com base em sua recente história e avaliação do mercado, analisa-se a necessidade da profissionalização e formação acadêmica, indicando possíveis disciplinas para uma formação acadêmica ideal.

#### **3.1 – PANORÂMA HISTÓRICO: COMO SURTIU A PROFISSÃO NO BRASIL?**

O aumento da produção e consumo de bens artísticos e culturais geralmente ocorre concomitante às mudanças sociais ocorridas na sociedade, principalmente relacionados à expansão da escolarização em nível secundário e superior, bem como independência sócio-econômica da mulher. Essas mudanças criam um novo e mais amplo público de consumidores.

Com o declínio de exportações de cultura estrangeira no período entre guerras, passou a ser dada uma atenção maior à produção nacional. Com a crescente demanda por parte do público e um volume cada vez maior de produção artística, naturalmente o mercado tornou-se propício para o surgimento do profissional que assume a função de atuar como intermediário entre artistas, produtores do bem simbólico; patrocinadores e apoiadores, financiadores que disponibilizam recursos indispensáveis à plena realização do projeto; mídia, espaço de consagração ou não do artista/projeto cultural; e, conseqüentemente, público consumidor de bens e produtos culturais.

Gisele Nussbaumer (2000, p.44), com base nas constatações de José Carlos Durand, reconhece o surgimento dos primeiros museus de arte do país e das bienais como outros acontecimentos sociais que possibilitaram o surgimento da profissão, já que essas foram as oportunidades para jovens artistas e estrangeiros recém-chegados no Brasil de realizarem as atividades necessárias para a apresentação de mostras artísticas e literárias ao grande público.

A legitimação da profissão, no entanto, só ocorre na década de 1990, quando as leis de incentivo à cultura destacam a existência do profissional que responderá legalmente pelo projeto cultural, o proponente. A lei não impede que o proponente seja o próprio artista, criador da arte, mas oferece a possibilidade da prestação desse serviço ser executada por outro profissional.

### 3.2 – NECESSIDADE DA PROFISSIONALIZAÇÃO

Compreender o atual sistema da cultura e toda sua complexidade é questão fundamental ao produtor cultural para garantir a execução do projeto cultural. Como ocorreu uma mudança de foco nesse sistema, do público passou para o mercado, é indispensável o conhecimento dos instrumentos do marketing, para melhor adequar o projeto ao potencial patrocinador. Segundo Leonardo Brant (2002, p.36)

são raras as ocasiões em que a opinião e a vontade do público são atentamente ouvidas e observada pelos agentes [para nós, produtores] culturais. Conhecer o nível de satisfação proporcionado por um espetáculo, por exemplo, ou mesmo os seus hábitos e freqüência de consumo, são informações essenciais para desenvolver planejamento de carreira artística e definir os rumos para o futuro de qualquer negócio, até mesmo o cultural.

Ainda são poucos os produtos culturais no mercado que recebem um tratamento administrativo, um planejamento prévio. O planejamento estratégico é uma ferramenta de auxílio utilizada no processo gerencial que atende às necessidades das pequenas e médias empresas. A definição clara dos objetivos desejados e a antecipação dos possíveis caminhos a serem percorridos para alcançá-los podem garantir o sucesso do empreendimento. A partir da avaliação dos recursos disponíveis, e com base nos objetivos traçados, traçam-se estratégias de ação a fim de atingi-los e, então, se destacar num ambiente altamente competitivo e dinâmico.

Entende-se gestão cultural, portanto, como um processo gerencial e administrativo aplicado às dimensões do fazer cultural. Proporciona um adequado e eficiente desenvolvimento das políticas culturais, tanto nos sistemas macro-sociais como naqueles relacionados com o comportamento de entidades, programas ou

projetos específicos do setor cultural. Pensar em um gestor cultural significa identificar ou visualizar uma pessoa com domínio dos aspectos gerais da gestão cultural (GUÉDEZ, 1995).

Segundo Rosa Villas-Boas, “a aplicação das ferramentas da gestão empresarial no setor cultural” é o fator que promoverá uma maior e melhor organização, sem, contudo, provocar a perda do foco.

As modernas formas de gestão buscam otimizar o potencial humano, estimulando cada vez mais uma ampla participação. Elas procuram somar conhecimentos, promover a interação e a cooperação, através do trabalho em grupo, na busca de parcerias, na integração das partes interessadas, a exemplo do público, fornecedores, consumidores, comunidade, mantenedores, patrocinadores, etc. (VILLAS-BOAS in RUBIM, L., 2005, p.102 e 103).

A profissionalização do produtor e gestor cultural aumenta a credibilidade daqueles que trabalham no setor cultural por deixarem de realizar atividades “no improvisado”. Villas-Boas sugere a implantação da “Gestão de Qualidade, de técnicas e metodologias empresariais” no setor cultural com o objetivo de melhorar o desempenho com custo reduzido e maior relevância para a sociedade. Um trabalho realizado que integra as principais ações e atividades do sistema cultural complexo e contemporâneo, tais como pesquisa, planejamento, comunicação, captação e produção. A autora define a produção como sendo a execução contínua do planejamento.

### 3.3 – FUNÇÃO E PERFIL DO PROFISSIONAL

Os produtores culturais têm a função de atuar como intermediários entre artistas; patrocinadores e apoiadores; mídia e o público consumidor. Dessa forma, para realizar sua atividade com eficácia, o produtor cultural deve estar apto para atuar na área de planejamento e gestão cultural, estabelecendo metas e estratégias para o fomento e a produção da cultura, em nível público e/ou privado; planejar, organizar e divulgar projetos e produtos culturais de toda natureza; promover a integração entre a criação artística e a gerência administrativa na produção de espetáculos (teatro, dança, música, circo, etc.), produtos audiovisuais (filmes, telenovelas, discos, CD's, DVD's), obras literárias, entre outros setores da indústria cultural; atuar na curadoria e organização de mostras, exposições e festivais em diversas áreas artísticas; trabalhar em setores de marketing cultural, desenvolvendo estratégias de investimentos em projetos culturais; exercer a gerência cultural e operacional em instituições públicas e privadas, atuando em centros culturais, galerias de arte, museus, bibliotecas, teatros, cinemas; compor equipes governamentais de gestão cultural municipal, estadual e federal, auxiliando na definição de políticas públicas para cultura; contribuir nas ações de preservação e revitalização do patrimônio cultural; atuar em ensino, pesquisa e extensão no magistério superior na área de produção cultural e áreas afins.

Cabe ao produtor, ainda, realizar a captação de recursos, fator que exige conhecimento financeiro e poder de persuasão. O patrocínio geralmente ocorre através das leis de incentivo, que permitem as empresas deduzir parte do que investem em cultura de seus impostos.



Em parceria com o assessor de comunicação, o produtor deve realizar atividades relacionadas à divulgação e difusão do produto e/ou projeto. A mídia tem o poder de consagrar ou não o artista, e sua influência no mercado da cultura, como conseqüência, torna-se inquestionável. Um dos fatores que podem garantir o sucesso de um evento é sua boa circulação na mídia: “a pré-mídia possibilita toques nas colunas sociais, comentários em rádio e TV, notas em jornais; a mídia divulga o espetáculo enquanto está em cartaz; e a pós-mídia é feita das repercussões do espetáculo, curiosidades sobre o artista, relações sociais geradas, repercussões junto aos formadores de opinião” (NAUSSBAUMER, 2000, p.50 e 51). Essa comunicação pode ocorrer através da compra de espaço em revistas, jornais, emissoras de rádio e TV, e pode se dar conforme estabelecido no plano de mídia e/ou por assessoria de imprensa que procura obter espaço jornalístico pela relevância do projeto à sociedade.

Ter contatos nos meios jornalísticos pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso; geralmente são privilegiados aqueles artistas ou produtores que mantêm um círculo de amizade nas redações, ou artistas já consagrados pela mídia e público, garantia de audiência.

O produtor, no exercício de sua função, deve estar apto a liderar pessoas de fora de sua equipe, situações nas quais não obtém a autoridade formal do comando. Como, por exemplo, quando tiver que liderar uma autoridade política, uma celebridade ou um fornecedor, do qual depende para não extrapolar o orçamento fixado anteriormente no planejamento (SOUZA, 2000). Deve ser perseverante, a fim de que conjugue firmeza e constância ao insistir em uma questão; ajudar seus coordenados na superação das dificuldades; comunicar-se com a equipe e motivá-

la; confiar em seu próprio posicionamento; dominar a si mesmo a fim de controlar seus impulsos; ter iniciativas; saber combinar razão e intuição; ser otimista e buscar aprender com os fracassos; ser sincero, justo e leal com sua equipe; assumir responsabilidades; influir nos pensamentos dos demais ao invés de controlá-los; incentivar o trabalho em equipe. De uma forma geral, o produtor cultural deve possuir a eficácia (saber o motivo pelo qual se deve fazer), a eficiência (saber fazer da melhor maneira a fim de atingir seus objetivos), a criticidade (saber por que fazer), a criatividade (saber como e através do que fazer), a ética (saber até onde fazer) e a afetividade (querer saber e querer fazer) como valores essenciais para o exercício de uma boa liderança. (GUÉDEZ, 1995, p.133)

Rosa Villas-Boas elenca uma série de características que parecem pertinentes ao perfil do gestor cultural, assim como elementos empreendedores que considera relevantes para sua atuação:

Ser criativo e sensível – criar propostas que promovam o desenvolvimento cultural; saber trabalhar em grupo – respeitar as diferenças, potencializando-as; estabelecimento de metas – saber aonde quer ir; busca de informações – conhecer antes de realizar; planejamento e acompanhamento sistemáticos – construir um caminho a seguir; busca de oportunidades e iniciativa – estar “antenado” com o que acontece a sua volta; exigência de qualidade e eficiência – satisfazer a todos os envolvidos; correr riscos calculados – arriscar, conhecendo sua margem de segurança; persistência – não desistir diante dos empecilhos; comprometimento – pronto a fazer o esforço necessário para realizar uma tarefa; persuasão e redes de contatos – acredita na sua proposta e agrega pessoas a ela; independência e autoconfiança – busca autonomia e expressa confiança na sua própria capacidade. (VILLAS-BOAS in RUBIM, 2005, p.107)

Rosa Villas-Boas destaca, também, quais seriam as funções desse gestor cultural:

Realizar novos estudos e pesquisa sobre o mercado cultural e suas interfaces; fomentar o mercado cultural; participar de redes de intercâmbio e informações; promover a circulação e distribuição dos

produtos culturais; mobilizar, apoiar e motivar os artistas; fidelizar o público através da formação de platéia; resgatar e revitalizar as manifestações e ações culturais; mobilizar e envolver a comunidade nesse processo de integração, resgate e sustentabilidade da cultura, numa perspectiva de não-exclusão; construir planos de desenvolvimento cultural, nas organizações públicas e privadas, nos municípios, nos bairros, nas escolas; viabilizar ações e projetos culturais; registrar experiência através de publicações; administrar espaços culturais. (VILLAS BOAS in RUBIM, 2005, p. 108)

### 3.4 – A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL

O complexo sistema cultural contemporâneo vem sofrendo mudanças decorrentes dos processos de aprimoramento e sofisticação das condições de trabalho, bem como a crescente mercantilização da cultura e investimento, cada vez mais presente, por parte da iniciativa privada. Essas mudanças têm exigido dos produtores culturais qualificação e conhecimentos específicos da área de marketing, legislação e vendas. Como a principal função do produtor é atuar na intermediação entre as instâncias envolvidas no processo de produção de um bem ou serviço cultural, segundo Jurema Machado (in BRANT, 2003, p. x e xi) “a formação profissional, diante da demanda por um outro perfil profissional, que seja mais capacitado para a articulação e a gestão do que para o fazer propriamente dito, está registrada como necessidade, tanto do lado público quanto do lado privado”. Com base na constatação de que a prática do marketing cultural por empresas privadas através das leis de incentivo é o principal meio de realização e viabilização de projetos culturais atualmente no Brasil, vale destacar que Yacoff Sarkovas, citado por Gisele Nussbaumer (2000, p. 43), lembra que “a obtenção de patrocínio exige do administrador cultural conhecimento das estratégias e objetivos de comunicação

institucional, e de marca e produtos, levando-o a interagir com as diversas áreas das empresas, como de relações públicas, marketing, até recursos humanos e tributos”.

José Carlos Garcia Durand (1996, p. 09) considera a formação teórica a base para capacitar produtores culturais a definirem e implementarem diretrizes de políticas públicas para a cultura. Segundo Durand (1996, p. 11) é indispensável ao produtor o entendimento da funcionalidade da lógica da cultura em sociedades complexas, nas quais coexistem cultura de elite, indústria cultural e cultura de raiz; compreender os regimes políticos e as relações estabelecidas entre Estado e cultura; bem como a lógica que rege a concorrência no setor privado e os “fundamentos das estratégias de médio e longo prazos adotados pelas grandes corporações”, patrocinadores em potencial.

Segundo Leonardo Brant cabe aos produtores o desenvolvimento de técnicas de venda de seus projetos aos possíveis patrocinadores, a fim de convencê-los do potencial investimento em cultura; o produto cultural precisa ser compreendido pelo patrocinador como um excelente negócio para o incremento e o posicionamento de sua marca no mercado.

A expansão, a globalização e a competição do mercado de hoje englobam também a cultura e privilegiam os empreendimentos culturais administrados como negócio. É essa “seleção natural” que vem incentivando os gestores culturais a se conscientizarem de que é preciso planejar ações, desenvolver normas e procedimentos de gestão e qualidade, firmar parcerias e se colocar de maneira diferenciada nesse mercado. (BRANT, 2002, p. 71)

A formação acadêmica do profissional em gestão cultural, o produtor cultural, deve conjugar disciplinas que agreguem embasamento teórico para uma sólida formação humanística, propiciando ao profissional condição de desenvolver uma reflexão crítica acerca da produção cultural; conhecimentos técnicos e artísticos

sobre os diversos meios de expressão nas diferentes áreas de manifestações culturais; instrumentalizar o aluno para a realização de atividades de projetos e produtos culturais, assim como gestão de empresas públicas e privadas. Como empreendedor, já que está criando um bem para o mercado, necessita compreender as ferramentas de gestão e administração para acompanhar seu produto ou serviço durante todo o processo de produção, afim de que não se desvie do seu foco inicial e alcance o objetivo pretendido.

Existem vários tipos de cursos de formação superior no Brasil. Os cursos de graduação têm duração média de quatro ou cinco anos. Além das disciplinas específicas oferecem uma formação mais abrangente, relacionada à área de conhecimento da profissão. Conferem ao aluno diploma de curso superior, fundamental para quem deseja fazer uma pós-graduação. Os cursos de graduação se dividem em bacharelados e licenciaturas. Os bacharelados habilitam o profissional para exercer a profissão no mercado de trabalho, enquanto as licenciaturas formam o profissional para atuar como professor, oferecendo disciplinas de formação pedagógica, além das disciplinas tradicionais. Os tecnólogos são cursos superiores de curta duração; duram menos que a graduação tradicional, dois anos em média. A formação é mais específica, voltada para atender áreas mais delimitadas do mercado de trabalho. Confere ao profissional diploma que vale como requisito para cursos de pós-graduação. A pós-graduação visa dar continuidade à formação profissional, voltada para uma determinada segmentação da área de conhecimento. A *stricto sensu* é direcionada à pesquisa científica e confere ao profissional os graus de mestre, doutor e PHD, nesta seqüência. A pós-graduação *lato sensu* tem como objetivo dar continuidade à formação profissional, também em um determinado segmento da profissão, mas com a diferença de ser voltada para a

atuação no mercado de trabalho e não como carreira científica. Entre os cursos de pós-graduação *lato sensu* estão os de especialização, que visam ampliar a qualificação profissional, e os MBA, voltados para a prática empresarial e formação de executivos.

No Brasil já existem cursos de formação de produtores e gestores culturais em cada nível de formação superior. No caso específico do Estado da Bahia o primeiro curso criado foi na Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia em 1996. O curso de graduação de Produção em Comunicação e Cultura tem duração mínima de 08 (oito) semestres e possui as seguintes disciplinas em sua grade: teorias da comunicação; oficina de comunicação escrita; políticas da cultura e da comunicação; semiótica; oficina de comunicação audiovisual; marketing e divulgação culturais; estética da comunicação; comunicação e atualidade; oficina de produção cultural; comunicação e tecnologia; oficina de análise de públicos e mercados culturais; comunicação e política; comunicação e ética; oficina de assessoria de comunicação; comunicação e cultura contemporânea; oficina de planejamento e elaboração de projetos culturais; elaboração de projetos em comunicação; desenvolvimento orientado de projeto; oficina de gestão cultural; disciplinas optativas, além do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

A Universidade Salvador – UNIFACS criou em 2003 o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Eventos com duração mínima de 02 (dois) anos e meio. Por possuir uma duração menor que a graduação, a sua grade disciplinar, conseqüentemente, também é reduzida e específica ao mercado de trabalho. Para obter o grau de tecnólogo em Gestão de Eventos pela UNIFACS o aluno deve cursar as seguintes disciplinas: comunicação empresarial; inglês; cultura e sociedade;

psicologia das relações humanas; teoria e técnica do turismo; introdução a eventos; gestão de empresas; metodologia da pesquisa; marketing de serviços; economia com ênfase em turismo de negócios; direito aplicado a eventos; matemática financeira aplicada a eventos; contabilidade de custos aplicado eventos; captação de recursos para eventos; estratégias de eventos culturais; estratégias de eventos técnicos científicos; organizações empreendedoras de eventos; pesquisa de mercado; tecnologias; metodologia de elaboração de projetos; marketing de eventos; eventos promocionais; técnicas de vendas; gestão de pessoas; técnicas de eventos sociais; eventos e o terceiro setor; produção de shows; cerimonial etiqueta e protocolo; alimentos e bebidas em eventos; execução de eventos culturais; execução de eventos técnicos científicos; logística de eventos esportivos e de lazer e entretenimento; além de laboratório.

A Faculdade Jorge Amado também criou recentemente um curso superior de especialização no programa de Pós Graduação chamado Produção Cultural e Mídia. O curso, com duração aproximada de 15 meses, tem por objetivo formar especialistas na gestão profissional de projetos de produção cultural e sua realização. Para este fim, ministra as seguintes disciplinas: jornalismo cultural e crítica de arte; direção de arte e de projetos culturais; informação e sistemas; mercado cultural, políticas públicas de comunicação e cultura; semiótica da cultura; cultura contemporânea, mídia e diversidade cultural na Bahia; metodologia da pesquisa científica; comunicação estratégica e planejamento de mídia; semiótica da mídia; elaboração de projeto cultural e artístico; design gráfico e editoração de projeto; projeto cultural e artístico – gestão de aspectos legais; ateliê de imagem e mídia; marketing cultural e políticas de captação; seminários avançados de humanidades.

Pode-se verificar que grande parte das disciplinas obrigatórias dos cursos de formação superior do produtor e gestor cultural pertence às áreas não só da cultura, comunicação e artes, como também englobam economia, direito e administração.

Há a perspectiva de uma nova categoria profissional, que precisa se preparar para as especificidades do gerenciamento de atividades culturais, principalmente no que se refere à capacidade organizacional e à ampliação de conhecimentos antes restritos a outras áreas, como as questões econômicas, jurídicas e administrativas (CUNHA in BRANT, 2003, p. 104).

Victor Guédez (1995, p. 134) estabelece três áreas do conhecimento que a formação acadêmica do produtor deve preencher: administração cultural, o fazer cultural propriamente dito (realização) e valores de liderança e gestão cultural. A fim de abarcar ambas as áreas, sugere componentes curriculares e conteúdos estruturais de um programa destinado a formar, não só um profissional, mas um ser humano e um cidadão. A área da administração cultural deve conter disciplinas de planejamento estratégico; criação, execução e avaliação de projetos; mercado; administração de empresas; organização e recursos humanos; informática; investigação de operações; teorias de sistemas; teoria administrativa; desenvolvimento organizacional; direito administrativo. Com relação ao fazer cultural devem ser ministradas disciplinas como sociologia e antropologia da cultura; fenomenologia e hermenêutica da cultura; políticas culturais, estética, investigação aplicada à cultura; belas artes e cultura popular; expressões culturais; problemas sócio-políticos contemporâneos. Para o desenvolvimento de valores gerais de autodesenvolvimento, disciplinas como gerência e liderança; ética gerencial; estilos gerenciais; ferramentas de criação/ inovação; técnicas de negociação; análises do ambiente; teoria de decisões; técnicas de avaliação e prosseguimento; comunicação e interação; instrumentos de engenharia industrial; controle total e excelência administrativa.



Devido à recente implantação dos cursos de formação superior do produtor e gestor cultural pode-se concluir que a formação autodidata predominou nesse setor, e/ou que a maioria dos profissionais que hoje estão no mercado possuem uma formação restrita à determinada área do conhecimento (economia, direito, administração ou cursos na área de artes como dança, artes cênicas, artes plásticas e música). Com a rápida evolução e constante transformação vivenciadas no mercado de trabalho é necessário que todo e qualquer profissional esteja em um constante processo de aperfeiçoamento de sua formação educacional e profissional, ou corre o risco de ficar ultrapassado e, conseqüentemente, excluído desse mercado capitalista. No atual contexto é indispensável ao produtor a capacidade de perceber a diferença entre os bens econômicos e os bens culturais disponíveis no mercado, devido a todo o poder simbólico que este último carrega, contribuindo na formação da identidade e cidadania dos indivíduos.

## 4 – PRODUÇÃO EXECUTIVA DA OSUFBA – UM ESTUDO DE CASO

Através do estudo de caso da produção executiva da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da UFBA, no projeto *Concertos Populares*, sob a produção executiva de Eneida Rebouças, busca-se compreender as relações de trabalho estabelecidas entre a produtora e o restante da equipe, bem como, com base em sua formação, analisar a profissionalização e formação acadêmica dessa profissional, identificando de que maneira essa formação influi no processo gerencial.

### 4.1 – CONCEITO E FORMAÇÃO DE ORQUESTRAS SINFÔNICAS

Para os gregos, “orkhestra” queria dizer “lugar destinado à dança”. No século V a.C. os espetáculos eram encenados em teatros ao ar livre, e “orkhestra” era aquele espaço situado na boca de cena, no formato de meia-lua. Era este o local de participação do coro na ação, cantando e dançando, bem como o local que ficavam os músicos. No início do século XVII surgiria a ópera, tipo de espetáculo que logo seria comparado ao drama grego. A partir dessa comparação convencionou-se denominar o espaço destinado aos músicos, entre a platéia e o palco, de orquestra. Posteriormente esse termo passou a dar nome ao próprio conjunto de instrumentistas.

Ao termo “orquestra” foi acoplado um outro, “sinfônica”, que faz referência a uma consonância de sons. Em outras palavras, uma orquestra sinfônica é um grupo

de músicos que tocam juntos, em harmonia. O termo “filarmônico” diz respeito ao sustento de uma orquestra – se ela é filarmônica, então é mantida por uma sociedade de amigos ou uma entidade privada. Em oposição, com o tempo, orquestra sinfônica passou a denominar um grupo mantido por uma instituição pública, o governo de um país, de um Estado, a prefeitura de uma cidade.

O tamanho de uma orquestra pode variar. Uma orquestra sinfônica é um grupo instrumental numeroso, capaz de ampla sonoridade. Uma orquestra de câmara é uma orquestra com quantidade de músicos reduzida, capaz de tocar em um pequeno salão. O termo é aplicado de forma imprecisa, mas se refere geralmente a um grupo em que existe mais de um executante por parte orquestral.

A distribuição dos músicos em uma orquestra não é aleatória, trata-se de um universo altamente organizado e harmônico composto por quatro naipes ou famílias de instrumentos: cordas, madeiras, metais e percussão. A localização dos naipes da orquestra na plataforma de concerto obedece a uma razão prática. Por causa das características comuns a cada família, os instrumentos de cada naipe são dispostos lado a lado e/ou uns atrás dos outros, formando grupos. A plataforma é construída em planos sucessivamente elevados e os naipes são dispostos de forma a proporcionar um equilíbrio e uma combinação dos variados sons e timbres instrumentais. O regente deverá poder ouvir cada instrumento com a maior clareza e, naturalmente, é preciso que cada instrumentista possa ver o regente.

O regente é aquele que dirige uma orquestra, coro, balé ou ópera. Quando rege uma obra instrumental, além de marcar o tempo, o maestro é responsável pelo andamento em que a peça é tocada e pela manutenção do equilíbrio no volume de som produzido pelo conjunto. Os métodos usados pelos regentes para realizarem

esta interpretação variam desde o uso aparatoso, ginástico e exuberante de gestos e movimentos faciais até o circunspeto e austero aceno de cabeça. O papel do regente como maestro só surgiu em data relativamente recente. Originalmente, as funções de regência eram desempenhadas pelo líder dos primeiros violinos, o *spalla*, ou por um tecladista. À medida que os conjuntos foram ficando maiores, os problemas de coordenação aumentaram em tal grau que as funções do regente impossibilitavam as do executante.

A partir do romantismo, o maestro passou a ser um músico independente, um especialista num determinado tipo de função musical, justamente a de líder musical, não só pelo aumento progressivo de seu tamanho - o que demandou uma especialização gradativa - mas também pela subjetividade crescente com que as novas obras musicais eram compostas, exigindo uma interpretação cada vez mais refinada. Trata-se da figura que possui o conhecimento sobre todos os instrumentos que compõem uma orquestra e do seu funcionamento artístico.

A OSUFBA - Orquestra Sinfônica da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia foi fundada em 1954, em decorrência da realização dos primeiros Seminários Livres de Música promovidos pelo então reitor da Universidade, Edgar Santos. Até 1982, ano em que foi criada a Orquestra Sinfônica da Bahia, uma das companhias estaduais que integra os corpos estáveis do Teatro Castro Alves, a OSUFBA foi o único veículo baiano de divulgação da música erudita orquestrada no estado.

Nos primeiros anos era composta apenas por um grupo de cordas. Somente em 1958 foram acrescentados os naipes de sopro e percussão. Conforme indica a *home page* oficial da Escola de Música da UFBA, atualmente a OSUFBA é composta por:

três flautas; dois oboés; três fagotes; três trompas; dois trompetes; três trombones; uma tuba; três pessoas na percussão; três primeiros violinos; sete segundos violinos; três violas; cinco violoncelos e três contrabaixos, somando um total de 41 (quarenta e um) instrumentistas, além do maestro. Segundo Eneida Rebouças, produtora executiva responsável pela execução do projeto *Concertos Populares*, a OSUFBA é composta por 22 (vinte e dois) músicos profissionais contratados, além de um grupo de 18 (dezoito) estudantes da Escola de Música que recebem uma bolsa para compor o quadro de instrumentistas, bastante defasado. Dependendo do programa que se vá executar, e do maestro que irá reger a orquestra, ainda se torna necessário convidar músicos profissionais para compor a orquestra em concertos esporádicos.

As apresentações dentro do projeto *Concertos Populares* costumam atingir a marca de 12 (doze) concertos ao ano. No total, a orquestra realiza em média 50 (cinquenta) apresentações no mesmo período. Não há uma rotina de ensaios; a agenda depende do programa que se vá executar, bem como do maestro que irá reger. Existem programas que exigem 15 (quinze) ensaios, enquanto, para outros, apenas três ensaios são suficientes.

A Orquestra da Escola de Música já teve o seu período de glória, com apresentações periódicas que contavam com a presença de um público fiel. Atualmente a OSUFBA realiza concertos no Salão Nobre da Reitoria da Universidade Federal, geralmente a cada 15 (quinze) dias, em atendimento às demandas acadêmicas. Não existe uma preocupação por parte da Escola em realizar um trabalho de pré-produção afim de que atinja um público razoável. A

produção para esses concertos é pontual; é planejado, apenas, para que o evento aconteça.

No entanto, a agenda de apresentações da OSUFBA não é composta apenas por concertos acadêmicos. Em 2004, em comemoração aos 50 (cinquenta) anos de criação da OSUFBA, Eric Vasconcelos, então diretor da Escola, teve a idéia de realizar uma série de concertos populares, em locais públicos, na capital e interior do Estado, com entrada gratuita, a fim de divulgar a orquestra. O projeto, que recebeu o nome de *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA*, teve o patrocínio da COELBA – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia, através da Lei Rouanet do Ministério da Cultura. Devido ao sucesso de público e mídia, a COELBA manteve o projeto por mais três anos e demonstra-se interessada em patrocinar o quarto ano de execução.

Por encarar a cultura, não só como entretenimento, mas principalmente como um agente transformador da sociedade, a COELBA patrocina produções culturais em seu programa de responsabilidade social desde 1997. A Companhia apóia projetos locais, destinados ao público baiano e realizados em âmbito estadual e com certificação do Programa FazCultura do Governo do Estado e/ou da Lei Rouanet do Ministério da Cultura. A avaliação dos projetos culturais de teatro, circo, dança, música e manifestações culturais é realizada com base nos seguintes critérios:

1. qualidade do projeto (texto, direção, elenco, técnica, instituições envolvidas);
2. conveniência do tema para a COELBA;
3. alcance social do projeto (desdobramentos que permitam o acesso às classes sócio-econômicas menos favorecidas);
4. apresentações na capital e interior do estado;
5. retorno institucional ao patrocinador inserido dentro de um plano de comunicação detalhado;
6. longevidade do projeto;
7. orçamento. (Disponível em < <http://www.coelba.com.br/>>. Acesso em 17 nov. 2006).

Embora a COELBA privilegie projetos de artes cênicas, o projeto Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA encerra seu terceiro ano de realização com o patrocínio da Companhia, pois, além de estar vinculado à instituição UFBA, configura-se em um meio de disseminar um segmento cultural com pouco espaço no mercado, com entrada gratuita, permitindo o acesso às classes sócio-econômicas menos favorecidas da capital e interior do Estado.

A *home page* oficial da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia (Disponível em < <http://www.escolademusica.ufba.br/>>. Acesso em 15 nov. 2006.) indica como principal objetivo da OSUFBA o intuito de funcionar como laboratório de aperfeiçoamento para os estudantes da Escola, principalmente em atendimento às necessidades acadêmicas, fornecendo experiência de qualidade em prática orquestral. Além de promover o contato do jovem com os rituais de uma Orquestra e com a figura do regente, este aprende a se ouvir dentro de um naipe e dentro de todo o conjunto. Configura-se na chance de colocar em prática o que aprendeu nos anos de estudos. Estimula a disciplina, o sentido de responsabilidade e cooperação, a atenção para com o outro, a concentração. Demonstra-se, também, como oportunidade para revelar novos solistas em potencial. Dessa forma, a OSUFBA assume o papel de elo entre a academia e a comunidade, principalmente através da realização de concertos abertos à sociedade, apresentando, por vezes, cunho didático e políticas de formação de platéia. No entanto, com base na formação do corpo orquestral, composto em sua maioria por músicos profissionais, além de estudantes bolsistas (que só passaram a integrar a orquestra em decorrência da execução do projeto *Concertos Populares*, patrocinado pela COELBA), constata-se que esse objetivo deixou de ser o foco da orquestra. Passou a se configurar como

um relevante meio de divulgação, não só da Universidade, mas também da Escola de Música, bem como de seus músicos integrantes.

#### 4.2 – DESCRIÇÃO DO CORPO ADMINISTRATIVO

Com base em uma pesquisa realizada nas *home pages* de orquestras nacionais (Orquestra Sinfônica Brasileira, Orquestra Petrobrás Sinfônica, Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Orquestra Sinfônica da Bahia, Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo, Orquestra Sinfônica da UNICAMP)<sup>2</sup>, selecionadas aleatoriamente, pode-se afirmar que o corpo técnico de uma orquestra é composto, via de regra, por uma equipe fixa que inclui os cargos de maestro e músicos, responsáveis pela parte artística; diretor executivo, secretário executivo, tesoureiro, assessor administrativo e assessor jurídico, responsáveis por questões específicas à administração e gestão; equipe de produção técnica, motorista, contra-regra, sonoplasta, iluminador, arquivista, encarregados de preservar e fazer manutenção dos mais variados materiais e dos diversos documentos e partituras; assessor de comunicação, encarregado pela transmissão, difusão e divulgação do grupo.

Os concertos acadêmicos da OSUFBA são realizados pela secretaria da escola, sob a responsabilidade da direção da Escola de Música, departamento que responde legalmente pela orquestra, independente do assunto e projeto no qual esteja envolvida. Uma pessoa da secretaria fica responsável por identificar e providenciar as necessidades estruturais para cada apresentação na Reitoria. Há

---

<sup>2</sup> Disponíveis em: <http://www.osb.com.br>; <http://www.petrobrasinfonica.com.br>; <http://www.osesp.art.br>; <http://www.tca.ba.gov.br>; <http://portal.prefeitura.sp.gov.br>; <http://www.unicamp.br>, respectivamente.



ainda uma outra pessoa que realiza a assessoria de imprensa de todos os projetos da Escola, bem como apresentações de alunos, formaturas, etc. Trata-se de uma assessoria pontual, sem um prévio planejamento de comunicação (é uma assessoria de imprensa, e não de comunicação).

Há uma comissão formada pelos músicos instrumentistas, veteranos na orquestra, Juracy Cardoso, Tuzé de Abreu e Antonio Carlos Portela (este afastado para realização de doutorado no exterior) com a função de intermediar os músicos da orquestra e a direção da Escola, bem como com a produção do projeto *Concertos Populares*, encaminhando solicitações de ambos os lados.

Os concertos do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA* são executados por uma equipe de 80 (oitenta) a 85 (oitenta e cinco) pessoas em média, entre músicos, técnicos e coordenadores. Assessorando a produtora executiva do projeto, trabalham duas pessoas. Uma delas é responsável pela parte executiva: acompanha a montagem de palco, de iluminação, de som e da orquestra; visita os possíveis locais de apresentações juntamente com a produtora executiva, para juntas escolherem o local de realização do concerto. A outra oferece assessoria na parte financeira e burocrática: escreve ofícios, envia solicitações a órgãos públicos, realiza pagamentos, emite recibos, etc. A equipe ainda é composta por uma pessoa que faz a divulgação externa (assessoria de imprensa, inserção de comerciais na televisão e no rádio, distribuição de material gráfico como panfletos, etc.), técnicos de som, técnicos de iluminação, montadores da orquestra, contra-regras.

A produtora executiva da OSUFBA, responsável pela execução do projeto *Concertos Populares*, é Eneida Rebouças. Iniciou seus estudos acadêmicos na área

de música: estudou piano na UCSAL – Universidade Católica do Salvador, mas não concluiu. Realizou vários tipos de atividades antes de começar a trabalhar com produção cultural, em 1998. O motivo que a levou a trabalhar com produção foi identificação com o ramo de atividade. Para atuar na área participou de cursos e minicursos, principalmente de elaboração de projetos culturais. Os cursos a introduziram na área, mas afirma ter adquirido todo o conhecimento que tem na prática.

Suas primeiras atividades na área de produção foi elaboração de projetos: os clientes, em sua maioria artistas, apresentavam-lhe idéias e ela escrevia os projetos, os formatava, enquadrava nas leis de incentivo, e por vezes, realizava também a administração e prestação de contas. Começou a executar projetos na área de artes cênicas, segmento com o qual trabalhou durante muitos anos. Realizou também produções em literatura e cinema. No entanto, devido à sua formação musical, sempre desejou produzir projetos nessa área. Sua grande produção em música foi o *Festival de Música Instrumental*, no qual trabalhou por dois anos.

Eneida Rebouças assumiu a produção do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA* em seu primeiro ano de realização, em 2003. Sua função nesse projeto é coordenar a produção, atuar como líder da equipe. É a pessoa responsável pela execução, por todo o planejamento e constante acompanhamento.

O trabalho realizado junto à orquestra possibilitou que Eneida executasse outras produções na área de música erudita e/ou instrumental, como o *Seminário Internacional de Música*, concertos da Orquestra de Câmara, bem como produções de conceituados instrumentistas.

Em entrevista concedida no dia nove de novembro do corrente ano Eneida Rebouças afirmou conhecer o curso de Produção em Comunicação e Cultura da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, e demonstrou interesse em fazer o curso de graduação em algum momento de sua vida. Considera que uma formação acadêmica na área, um diploma do ensino superior, será cobrada naturalmente pelo mercado em um futuro próximo. Atualmente, segundo Eneida, esse curso seria um diferencial para aquele profissional que está entrando no mercado. No entanto faz algumas ressalvas, destacando a importância do aprendizado prático na formação do profissional de produção cultural. O produtor recém formado ainda não estaria, segundo ela, preparado o suficiente para assumir uma produção executiva.

Questionada sobre a importância de sua formação em música para o trabalho desenvolvido junto à orquestra, Eneida Rebouças afirmou ser um diferencial, pois compreende não só a visão executiva da produção, como também a visão artística do projeto. Seus estudos sobre música facilitaram também na resolução de problemas que o projeto enfrentou no início, durante o primeiro ano de execução, principalmente com relação à sonorização. Considera muito importante que o produtor conheça as especificidades da manifestação cultural que está produzindo; compreender o olhar do artista. Quando o artista ou diretor artístico se envolve com as questões práticas e burocráticas da produção executiva, uma das atividades, geralmente, fica prejudicada: ou as de execução artística, devido, principalmente ao estresse, ou a produção executiva, devido à falta de experiência com essa prática ou por falta de tempo, dedicados a ensaios, para resolver os problemas surgidos e costumeiros da atividade.

Pode-se concluir, então, com base nas informações colhidas através das *home pages*, e principalmente com base no estudo de caso realizado, que o produtor executivo de uma orquestra é o profissional que busca organizar toda essa estrutura e viabilizar o encontro do público com a obra e/ou produto cultural, gerindo toda a equipe. Esse profissional, independente da área na qual atue, tem como atividade principal estabelecer uma maneira inovadora de tornar as manifestações culturais e/ou bens culturais socialmente existentes em uma sociedade contemporânea complexa, tornando-os visíveis ao público, possibilitando que ganhem notoriedade. Essa atividade requer do profissional de produção um planejamento, execução e supervisão/ acompanhamento constante. No caso específico dos concertos acadêmicos da OSUFBA realizados quinzenalmente na Reitoria da Universidade, atribui-se a inexpressiva presença do público à falta de um produtor coordenando a execução dessas apresentações, porém, sem desconsiderar a falta de verbas sofrida pela Escola. No entanto, cabe ao produtor, geralmente, realizar a captação de recursos, fator que exige intimidade com os números e com os recursos financeiros, além de atividade relacionada à divulgação e difusão do produto em parceria com o assessor de comunicação. No caso do projeto *Concertos Populares da Orquestra da UFBA*, o patrocínio firmado com a COELBA precedeu a contratação da referida produtora.

A complexidade da estrutura de uma orquestra, os desafios encarados pelo produtor cultural para seu pleno funcionamento, além do conjunto de virtudes requeridas e atividades supervisionadas constituem-se como fatores que exigem desse profissional um conhecimento macro de todo o processo e, de preferência, uma especialização na área cultural na qual atuará, configurando-se como um diferencial para garantir a qualidade no serviço prestado.

Uma adequada formação acadêmica, a qual deve incluir disciplinas teóricas, técnicas, artísticas e práticas, qualifica o profissional a assumir produções executivas no início de sua carreira. No entanto, a falta de uma formação acadêmica na área da produção cultural não influi diretamente na efetividade da produção executiva da OSUFBA no projeto *Concertos Populares* na medida em que a produtora responsável afirma ter realizado cursos de curta duração específicos para a realização de determinadas ações da atividade em geral, e de ter trabalhado durante anos em produções, adquirindo experiência, antes de assumir a produção do projeto. Destaca, porém, que sua formação musical a auxiliou na solução de questões executivas relacionadas à parte artística, surgidas principalmente no primeiro ano de realização do projeto. Dessa forma, a pesquisa aponta que uma reestruturação da academia, de forma que ofereça ao estudante condições de aprender e desenvolver todas as faculdades que a atividade exige, representa uma condição primordial para a qualificação e devida profissionalização da área.

O produtor cultural, profissional responsável pela gerência e produção executiva, especializado em produção musical no campo da música erudita, em especial em uma orquestra sinfônica, estaria qualificado para, não só viabilizar seu funcionamento, mas também para promover a circulação do produto cultural permitindo o acesso por parte do público através de políticas de formação de platéia traçadas estrategicamente no intuito de fidelizar esse público. Caracteriza-se como possuidor de conhecimento que o capacita a gerir uma orquestra de forma eficaz, contemplando, não só as necessidades básicas, como também aquelas complementares, mas não de menor relevância. É capaz de mobilizar, apoiar e motivar os artistas e o próprio maestro através de estratégias de comunicação interna traçadas previamente.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão cultural utiliza-se de processos gerenciais comuns a qualquer instituição empresarial, porém, com finalidades voltadas à cultura. O mercado para o Gestor e Produtor Cultural é emergente, no entanto, a tendência natural de um mercado que se torna cada vez mais competitivo é também se tornar mais seletivo; em um futuro próximo é possível que só tenha espaço no mercado de trabalho para o profissional em início de carreira que possua uma formação específica na área, qualificados para responderem eficazmente às demandas da sociedade e do mercado desde as suas primeiras produções.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso busca compreender o papel do produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas, com base no estudo de caso da produção executiva da OSUFBA – Orquestra Sinfônica da Universidade Federal da Bahia, em especial na execução do projeto *Concertos Populares da Orquestra Sinfônica da UFBA*. Procura, também, analisar a necessidade de especialização por parte desse profissional e como deve ser a sua formação acadêmica.

Em meio à comemoração de dez anos de criação do curso de graduação em *Produção em Comunicação e Cultura* da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, e diante da recente formação de novos cursos superiores, técnicos e de especialização, reafirma-se o pressuposto de que o mercado de produção cultural está crescendo e que a profissão está em ascensão, fato que exigirá, brevemente, um diploma universitário dos profissionais recém chegados ao mercado.

Traçando o complexo panorama do mercado cultural contemporâneo, compreende-se que o principal meio de realização de projetos culturais ocorre mediante a utilização do marketing cultural por parte do patrocinador, através da aplicação das leis de incentivo à cultura. A compreensão plena desse sistema, que relaciona cultura e negócio, é a condição primordial para a sobrevivência do produtor cultural no mercado competitivo, onde a manifestação ou bem cultural, sejam eles quais forem, são avaliados pelo seu valor de troca. Ambos os lados, cultura e negócio, desejam obter visibilidade diante do público em curto prazo, com a

realização do projeto, e em longo prazo, com a fidelização do público à marca e produto e/ou serviço cultural. Na intermediação entre artistas e patrocinadores/apoiadores, o produtor deve atentar para garantir que ambos os lados, ao final do projeto, estejam satisfeitos com o resultado, a fim de que não ocorram censuras de nenhuma das partes envolvidas.

Com base nas fundamentações teóricas e no estudo de caso, confirma-se o pressuposto apresentado de que o papel do produtor cultural é coordenar o processo de produção, estabelecendo ações a partir de um planejamento prévio, liderando equipes encarregadas por cada especificidade do projeto. Projetos culturais não são realizados por uma única pessoa, mas é necessário que alguém gerencie as atividades, e essa seria a função principal do produtor executivo. No estudo de caso a produtora executiva é a responsável por coordenar as equipes de sonorização, iluminação, montagem de palco, montagem de orquestra, assistentes diretas de produção, bem como lidar com fornecedores e demais prestadores de serviço. Portanto, lidera profissionais dos mais variados ramos de atividade, com diferentes relações estabelecidas entre si, pertencentes ao grupo da orquestra ou não.

Dessa forma, a fim de que esteja apto a exercer todas as atividades que sua profissão exige, tais como pesquisa, planejamento, comunicação, captação de recursos e produção, o produtor executivo deve possuir a eficácia, a eficiência, a criticidade, a criatividade, a ética e a afetividade como valores essenciais para o exercício de uma boa liderança. Como características importantes, na tentativa de traçar o perfil ideal para esse profissional, aponta-se criatividade, sensibilidade, facilidade para trabalhar em grupo e tomar iniciativas, persistência,



comprometimento, ser persuasivo, independente, autoconfiante e buscar sempre a qualidade e eficiência. A fim de que contemple todas ou quase todas essas características (algumas intrínsecas ao indivíduo, outras adquiridas através de educação) a formação acadêmica desse profissional deve conjugar disciplinas que contribuam para a formação de um profissional consciente, cidadão e ético; conhecimentos técnicos e artísticos, indicando as particularidades das diferentes áreas de manifestações culturais; princípios básicos de comunicação, direito e administração; bem como disciplinas práticas que possibilitem ao estudante vivenciar experiências próximas à realidade. É importante ressaltar que a atualização e a reciclagem devem ser constantes na vida do produtor que pretende se manter competitivo no mercado de trabalho.

O produtor executivo de uma orquestra sinfônica coordena, portanto, todas as ações que antecedem o encontro do público com a orquestra, gerindo toda a equipe, bem como desenvolve ações de pós-produção, finalizando o projeto. A pesquisa demonstra, mesmo configurando-se como um estudo de caso e não uma amostragem representativa, que uma especialização na área cultural na qual o produtor cultural atuará, pode fazer a diferença para garantir a qualidade no serviço prestado.

A pesquisa desenvolvida procura descrever a atividade do produtor cultural na gestão de orquestras sinfônicas, a partir de um estudo de caso, oferecendo informações sobre o atual mercado cultural, destacando as características e o perfil que constituem o profissional ideal. A principal dificuldade encontrada durante o desenvolvimento do trabalho está relacionada com a escassez de bibliografia para a área da produção cultural e para o assunto específico: produção em orquestras

sinfônicas. A inexistência de orquestras sinfônicas baianas geridas por produtores graduados ou pós-graduados em produção cultural impossibilitou o exercício de comparação, pretendido inicialmente, para melhor indicar os diferentes resultados que poderiam ser obtidos pelos mesmos profissionais com diferentes formações (acadêmica e autodidata). Ainda assim, a partir da comparação das produções dos concertos do projeto *Concertos Populares* e dos concertos acadêmicos, a pesquisa consegue indicar e comprovar a importância da profissionalização, mesmo através de cursos de curta duração, para uma efetiva produção executiva.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO. Orquestra Sinfônica Brasileira da Cidade do Rio de Janeiro. Desenvolvido pela LABORIS. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Sinfônica Brasileira. Disponível em: < [http://www.osb.com.br/fundacao\\_adm.htm](http://www.osb.com.br/fundacao_adm.htm) >. Acesso em: 03 out. 2006.

Bennett, R. **Cadernos de Música da Universidade de Cambridge**: Instrumentos da Orquestra. Tradução Luiz Carlos Csëko. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de Música da Universidade de Cambridge**: Uma Breve História da Música. Tradução Maria Teresa Resende Costa. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

BOURDIEU, Pierre. O mercado de bens simbólicos. In: \_\_\_\_\_. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva. Cap.3, p.99-181.

BRANT, Leonardo (org.). **Políticas Culturais**, volume I. 1. ed. Banueri: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **Diversidade Cultural**: globalização e culturas locais: dimensões, efeitos e perspectivas. São Paulo: Escrituras Editora: Instituto Pensarte, 2005.

BRANT, Leonardo. **Mercado Cultural**: panorama crítico com dados e pesquisas e guia prático para gestão e venda de projetos. 3. ed. São Paulo: Escrituras Editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **O Mercado Cultural**: panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos. 4. ed. São Paulo: Escrituras, Editora: Instituto Pensarte, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000. Capítulo 13: Gerência. P.300-335.

DRUKER, Peter. **Administração na próxima sociedade**. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002.

DURAND, José Carlos Garcia. Profissionalizar a administração da cultura. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 6-11, abr./maio/jun. 1996.

A ORQUESTRA. Orquestra Petrobras Sinfônica. Desenvolvido pela E4W, 2005. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Petrobras Sinfônica. Disponível em: <<http://www.petrobrasinfonica.com.br/>>. Acesso em: 03 out. 2006.

HALL, Stuart. A identidade cultural na pós-Modernidade. Tradução Tomaz Tadeu da Silva; Guacira Lopes Louro. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

GUÉDEZ, Victor. La formación del gestor cultural. In: \_\_\_\_\_. **Gerencia, cultura y educación**. Caracas: Fondo Editorial Tropykos, 1995. cap. IV, p.109-147.

FUNDAÇÃO OSESP. Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. Desenvolvido pela Enove Technologies. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.osesp.art.br/osesp/fundacao/>>. Acesso em: 03 out. 2006.

MALAGODI, Maria Eugênia; CESNIK, Fábio de Sá. **Projetos culturais**: elaboração, administração, aspectos legais, busca de patrocínio. 4. ed. São Paulo: Escrituras, 2001.

MARKETING CULTURAL. Apresenta textos e informações sobre a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia. Disponível em < <http://www.coelba.com.br/>>. Acesso em 17 nov. 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5. ed. São Paulo: Escrituras, 2004.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Apresenta textos e informações sobre a política cultural do Governo Federal do Brasil. Disponível em < [www.minc.gov.br](http://www.minc.gov.br) >. Acesso em: 04 nov. 2006.

MIRA, Maria Celeste. **O global e o local**: mídia, identidades e usos da cultura. Margem/ Faculdade de Ciências Sociais da PUC - S.P.. N. 3, dez. 1994. São Paulo: EDUC, 1994.

NAUSSBAUMER, Gisele Marchiori. **O mercado da cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2000.

NATALE, Edson; OLIVIERI, Cristiane (org.). **Guia brasileiro de produção cultural 2004**. São Paulo: Editora Zé do Livro, 2003.

ORQUESTRA. Orquestra Sinfônica da UNICAMP. Desenvolvido por Marcos R. Pereira. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Sinfônica da UNICAMP. Disponível em: < <http://www.unicamp.br/nidic/orquestra.htm>>. Acesso em: 03 out. 2006.

ORQUESTRA SINFÔNICA DA UFBA. Apresenta textos e informações sobre a Escola de Música da Universidade Federal da Bahia. Disponível em < <http://www.escolademusica.ufba.br/>>. Acesso em 15 nov. 2006.

ORQUESTRA SINFÔNICA MUNICIPAL. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo. Disponível em: <<http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/cultura/theatromunicipal/corposestaveis/0010>>. Acesso em: 03 out. 2006.

OSBA. Orquestra Sinfônica da Bahia. Apresenta textos e informações sobre a Orquestra Sinfônica da Bahia. Disponível em: <<http://www.tca.ba.gov.br/02/05coest/02osba/index.html>>. Acesso em: 03 out. 2006.

REIS, Ana Carla Fonseca. Patrocínio e mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 17-25, abr./maio/jun. 1996.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Dos sentidos do marketing cultural**. Salvador, 1997. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pretextos/albino.html>. Acesso em: 07 de novembro de 2006.

RUBIM, Linda. (Org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA, 2005. p.13-31.

TEIXEIRA Coelho. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Editora Iluminuras, 2004.

WOLF, Mauro. Contextos e paradigmas na pesquisa sobre os *mass media*. In: \_\_\_\_\_. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1985. cap.1, p.17-87.

**ANEXO A – Entrevista com a produtora da OSUFBA realizada em 09 de  
novembro de 2006**

**01** – Qual o seu nome?

Eneida Rebouças.

**02** – Qual a sua idade?

Trinta e seis.

**03** – Qual a sua profissão? Você tem alguma formação acadêmica?

Eu iniciei meus estudos acadêmicos na área de música. Estudei piano na Católica (*Universidade Católica de Salvador*), mas não concluí. E comecei a trabalhar... Trabalhei com várias outras coisas. E na área de produção eu comecei a trabalhar por volta de 1998 por gostar mesmo da área. Eu fiz alguns cursos, na área de elaboração de projetos, minicursos... Não tenho profissionalização nessa área, tenho profissionalização na prática. Eu aprendi na vida mesmo.

**04** – Você começou a trabalhar com produção na Orquestra ou...?

Eu comecei a fazer produção fora daqui. Eu comecei a trabalhar com projetos, só com elaboração de projetos. Eu recebia as idéias das pessoas e colocava nas leis de incentivo, colocava no papel, formatava e mandava, e também na administração e prestação de contas. Mas eu sempre quis trabalhar na área mesmo prática, na execução dos projetos, e aí comecei a trabalhar. Comecei a trabalhar com teatro. Trabalhei muitos anos na área de teatro, mas sempre quis trabalhar com música, até

porque minha formação foi música, estudei música desde pequena, apesar de ter largado total. Comecei a trabalhar com a orquestra em 2003.

**05** – Já aqui na Orquestra da UFBA?!

Já aqui na Orquestra da UFBA. Fiz algumas produções... Fiz o festival de Música Instrumental, fiz... O que mais na área de música?! Assim, na área de música mesmo, de produção de peso, foi o Festival de Música Instrumental que eu fiz 02 anos de produção. E trabalhei com cinema, fiz várias coisas... Fiz muitas coisas nessa área de produção, com edição de livro, produção de livro de literatura... Na área de literatura, trabalhei na área de cinema, de teatro... Minha experiência maior foi com teatro mesmo e com música.

**06** – Você fez produções de música só aqui com a Orquestra e o festival?!

Antes eu trabalhei no Festival Instrumental e só, e aqui, com a orquestra. E aqui eu já trabalhei com a orquestra com várias outras coisas, o leque abriu.

**07** – Pode se dizer então que você é a produtora executiva da orquestra?!

É, veja bem, a gente tem um projeto que tem o patrocínio da COELBA. A proposta do projeto é popularizar a Orquestra Sinfônica. Nesse projeto, especificamente, eu faço a coordenação de produção.

**08** – É o projeto de Concertos Populares?!

Concertos Populares...

**09** – Você está relacionada somente a esse projeto?

É. Eu faço outras coisas. Trabalhei na produção do Seminário Internacional de Música, vou trabalhar esse ano de novo, se tiver; a gente está esperando verba. Trabalhei com a Orquestra de Câmara... Faço outras coisas, não oficialmente, o que for preciso mesmo, mas não ligado à Universidade. Eu fiz recentemente a produção de um dos gaitista melhores do mundo, um cara já bem conhecido. Fiz também Daniel Guedes, que é um violoncelista, que é também muito bom. Carlos Malta... Tudo nessa área, mais instrumental e erudita. Eu gosto também de fazer outras coisas nessa área de música, mas é o que eu tenho trabalhado. Minha linha de trabalho está direcionada mais para essa área de música erudita e música instrumental.

**10** – Com relação aos concertos da orquestra, sem ser os concertos do projeto de Concertos Populares, você também fica responsável por essas outras apresentações o existe outra pessoa?

Não, aí é feito aqui pela escola. É uma coisa já quase automática, não tem uma “produção”.

**11** – É o próprio grupo da orquestra?!

Da direção da escola. A direção da escola tem um setor que tem a secretaria. Tem uma pessoa da secretaria que trabalha comigo até nesse projeto da COELBA e ela está trabalhando com a orquestra; vê as necessidades que tem pra cada apresentação. Tem uma pessoa da escola que faz a assessoria de imprensa; trabalha com todos os projetos da escola: apresentações de alunos, formaturas... Toda essa parte da escola ela trabalha na parte de assessoria de imprensa. Ainda eu acho que a orquestra precisa realmente de ter uma pessoa que cuide...



## **12 – À frente de tudo isso...**

É, na área de produção. Na área musical também, mas tem uma direção que faz isso. Mas eu estou falando nessa parte mesmo de agenciar, mesmo esses concertos regulares aqui da escola, que acontecem de quinze em quinze dias mais ou menos na reitoria. Eu acho que devia ter uma pessoa à frente, eu não tenho tempo disponível pra estar em todos os concertos, mas é pra voltar... A orquestra teve um período que os concertos, as apresentações eram assim, o público ficava esperando, ficava antenado, sabendo que dia... Agora a gente não tem isso. Se você for num concerto da orquestra na reitoria, muito dificilmente você vá encontrar um público interessante, é muito restrito. Eu acho que precisava... Esse projeto da COELBA deu essa... Mudou um pouco o conceito, a orquestra está aparecendo, está tocando mais, está saindo da escola, está sendo bom. Eu acho que precisa fazer um trabalho com a orquestra, pra mostrar para a população, para a comunidade, que a orquestra continua fazendo apresentações na reitoria, para que o público venha comparecer.

## **13 – Nesses concertos do projeto o público tem sido significativo?**

Bastante significativo. A gente faz um trabalho, assim, além do trabalho da assessoria de imprensa, a gente faz a parte de mídia mesmo, de divulgação, tem uma verba específica pra isso. A gente coloca comercial na televisão, no rádio, a gente faz a distribuição de material direto, de entrega direta, então a gente tem tido um público interessante. Tanto aqui em Salvador quanto no interior. A gente tem um projeto itinerante; a gente viaja pelo interior, fazendo apresentações em praças públicas.

**14** – Você trabalha sozinha ou tem uma equipe que trabalha com você na execução desse projeto?

Tenho uma equipe, com certeza! Enorme, por sinal.

**15** – Essa equipe é formada por quem?

Na equipe, que trabalha diretamente comigo, que me dá assessoria, são duas pessoas que trabalham o tempo inteiro comigo. Uma trabalha mais na parte executiva e de montagem, no caso porque a gente monta palco, é iluminação, monta a orquestra. Ela me dá assessoria direta, vai comigo visitar os locais, qual o melhor lugar pra fazer... Que fica mais na parte executiva. E tem uma pessoa que me dá uma assessoria na parte burocrática. A gente tem que fazer muitas solicitações, principalmente quando é na rua, e ela fica com essa parte e me ajuda também na parte financeira, organização financeira, pagamento, essas coisas. Essas duas pessoas trabalham direto comigo. Tem uma pessoa que trabalha comigo que faz a divulgação externa, tem dois técnicos de som que são contratados pelo projeto, tem os montadores da orquestra, tem o pessoal de contra regragem que trabalha nos eventos...

**16** – Em qualquer evento? Independente se é do projeto?

Não, aí depende da necessidade de cada um. No projeto são essas pessoas. No total a gente trabalha, entre músicos e técnicos, a gente trabalha com uma média de 80, 85 pessoas. A gente tem uma equipe que monta o palco, tem uma equipe que monta o som, tem uma equipe que monta a iluminação, tem uma equipe que monta a orquestra, tem os técnicos de som... É um projeto grandioso que tem uma demanda absurda de serviço.

**17** – Você é a pessoa que responde pela orquestra nesse projeto? Em termos de produção executiva, você é a pessoa responsável?

É, eu sou a pessoa responsável.

**18** – É quem a gente pode chamar de líder da equipe de produção?

É. Eu faço a direção de produção, a coordenação de produção.

**19** – Quem responde legalmente pela orquestra? É a diretoria da escola?

É a diretoria da escola.

**20** – No site da escola, na seção “estrutura” existe três nomes relacionados à Orquestra: Juracy Cardoso, Tuzé de Abreu e Antonio Carlos Portela. Quem são eles?

Como a orquestra tem um grande número de pessoas, existe uma comissão que fica à frente para poder fazer a ponte entre a direção e a orquestra, entre a produção desse projeto e a orquestra. Uma comissão da orquestra para fazer essa intermediação da orquestra com a escola. Tem várias solicitações dos músicos que eles passam para a direção, e solicitações da direção que eles passam para os músicos.

**21** – Você sabe me dizer se essas três pessoas e o pessoal que forma a equipe tem alguma formação?

Eles são músicos, instrumentistas. Tem alguns professores já com mestrado. Portela está fazendo doutorado fora, está nos Estados Unidos; teve que sair da comissão. A

comissão agora é só Tuzé e Juracy Cardoso. São instrumentistas profissionais da orquestra. São pessoas veteranas e são instrumentistas muito conhecidos, por sinal.

**22** – Como surgiu a OSUFBA? Como ela se formou?

A OSUFBA foi fundada há 52 (cinquenta e dois) anos atrás. Essa parte da formação a gente pode fornecer o material pra você. Eu não sei detalhadamente como foi a formação. Eu sei que ela foi formada há 52 anos atrás. Esse projeto da COELBA, inclusive, começou com o intuito de festejar os 50 (cinquenta) anos da orquestra, foi em 2003. Sei que a orquestra já teve um período de glória, já foi considerada a melhor orquestra da América Latina. Não sei se você sabe que a Escola de Música tem um conceito muito importante no cenário nacional. Já foi considerada uma das melhores escolas de música... Ainda é! Por exemplo, o curso de violão de Mário Ulloa é considerado um dos melhores cursos da América Latina. Tem alunos que saem daqui e estão em todos os lugares do Brasil, do mundo!

**23** – É o curso com duração de três anos?

É o curso acadêmico, o curso universitário. A duração é um pouco mais, eu acho. Não sei detalhes dessa parte funcional porque eu não sou da UFBA, eu sou contratada. Tem muita coisa que eu estou me familiarizando nessa parte, e tem momentos que eu não tenho nem tempo pra me prender a essas coisas porque meu trabalho tem uma demanda muito grande.

**24** – Você já está aqui na Orquestra há quanto tempo?

Eu estou a três anos, desde que começou o projeto.

**25** – Qual a rotina de ensaios e apresentações da orquestra?

Depende muito. No projeto a gente tem tido um número de apresentações por ano, uma média de 12 (doze) apresentações por ano. Mas a orquestra tem um número imenso, que eu acho que esse ano chegou a quase 50 (cinquenta). Depende de cada programa. Tem programa que vai ser apresentado que a orquestra precisa fazer 15 (quinze) ou 10 (dez) ensaios; tem programa que é mais tranquilo, que com três ensaios, cinco ensaios conseguem fazer uma apresentação até de coisas que já foram executadas.

**26** – Os instrumentistas da orquestra são estudantes ou tem professores também?

A orquestra tem estudantes que foram contratados; uma das ações dos concertos populares é que conseguiu fazer uma seleção de estudantes, uma seleção bem rigorosa, para entrarem como bolsistas. Recebem uma bolsa remunerada pra poderem fazer parte do quadro da orquestra, até porque o quadro da orquestra está bem defasado. Hoje a gente tem na orquestra como funcionários 22 (vinte e dois) músicos apenas, e para a gente fazer qualquer apresentação a gente tem que convidar músicos de fora, pra chegar a um número que depende do programa e também do maestro. Para minimizar esse problema a gente conseguiu fazer essa seleção de alunos, para entrarem no projeto como bolsistas, e eles tocam em todas as apresentações da orquestra, independente de ser do projeto ou não. Durante o ano inteiro eles completam o quadro da orquestra. São 18 (dezoito) bolsistas, e mesmo assim a gente ainda tem que convidar alguns músicos profissionais de fora. Mas esses 22 (vinte e dois) membros da OSUFBA são profissionais já carimbados no mercado. Fora isso a gente, a depender do programa, do repertório que vá se tocar, tem que convidar outras pessoas.

**27** – A idéia do Projeto Concertos Populares partiu da escola ou foi apresentado à escola por alguma produtora?

Na verdade esse projeto partiu daqui da escola. Na época o diretor da escola era Eric Vaconcelos; esse projeto partiu dele. Ele fez uma agenda com vários projetos, um dos projetos foi esse da orquestra. Foi-se lá na COELBA, o reitor com a assessoria Arte e Cultura, e conseguiram o primeiro ano. A COELBA se encantou com o projeto e manteve por mais um ano, e quer manter o projeto para o ano que vem.

**28** – Você já conhecia esse curso de Produção em Comunicação e Cultura da UFBA?

Já.

**29** – Você considera que essa formação acadêmica seja um diferencial profissional que está entrando no mercado?

Com certeza! Considero! Eu acho interessante, inclusive eu quero ver se eu consigo fazer em algum momento da minha vida. Mas eu acho que tem que ter a... Não sei como funciona exatamente o curso, mas acho que o que falta é essa parte, que é a parte prática. Essa parte prática é que vai lhe dar experiência, porque a produção ela é execução o tempo inteiro. Você faz na universidade toda a parte de teoria, mas eu não sei como é exatamente o curso, mas eu acho que o produtor que sai da universidade, desse curso, ele vai ter que demorar um pouquinho para adquirir a experiência necessária. Eu estou falando isso porque eu já vi algumas pessoas que saíram desse curso, umas meninas que eu conheci também que faziam e que até trabalharam um pouquinho comigo aqui no projeto, ajudaram como se fosse um

estágio. Mas eu acho que uma pessoa para assumir uma produção tem que ter um pouquinho de estrada na prática. Esse curso eu acho magnífico. Eu quero poder fazer. Eu acho que é uma coisa a mais, além da titulação para tentar o mercado porque eu acho que vai chegar uma hora que o mercado vai começar a... O mercado de produção já é uma coisa seletiva, infelizmente, fechado. Vai chegar um momento que vai precisar ter uma titulação, isso vai ser exigido em algum momento, eu acho. Mas essa coisa prática é essencial.

**30** – Sua formação foi música. Você acha que esse conhecimento é um diferencial para você na execução do seu trabalho junto à orquestra?

Não. Quer dizer...

(Produtora assistente, responsável pela parte burocrática, que chegou ao local durante a entrevista: eu acho!).

É um diferencial porque você tem uma vivência já, mas a parte funcional mesmo é diferente, e eu fui aprendendo no dia-a-dia.

(Facilitou o seu aprendizado mesmo a lidar com a orquestra, as dificuldades que o projeto enfrentou bem no início, sonorização, questões mais ligadas aos músicos... Foi bem mais fácil pra você do que pra mim, por exemplo).

É... Realmente. Se olhar por esse lado... É porque eu estava olhando por outro ângulo.

**31** – Tem um curso de Produção Cultural, de graduação também, na Universidade Federal Fluminense, em Niterói no Rio de Janeiro, e esse curso é na área de artes. Os alunos vêem disciplinas de história da arte, tem disciplinas específicas de artes

cênicas, dança, música... E aqui na UFBA é na área de comunicação e essas disciplinas não existem, a não ser que o aluno pegue alguma eletiva, que nem sempre é oferecida.

E isso é muito importante pra quem trabalha na área de cultura; conhecer as especificidades daquela manifestação cultural.

**32** – Você acha que alguma coisa poderia ser diferente, caso a formação do corpo administrativo da orquestra fosse diferente? Se tivesse, como você disse, esse acompanhamento de um profissional por parte da escola?

Ah! Eu acho! Porque a produção é uma área que agora é que está tendo um pouquinho de crescimento. A produção sempre existiu e ficou esquecida, pouco valorizada. Até hoje tem pouco reconhecimento. Melhorou muito: hoje já tem o Prêmio Braskem que contempla o profissional produtor; ter uma premiação é legal, é um avanço. O artista, o diretor, tem muita atividade. O artista tem que estar tranqüilo para poder fazer seu trabalho. Quando o artista se envolve com produção é um estresse absoluto para ele, é complicado. Até por causa da formação... Ele não está ali para cuidar de coisas burocráticas, de detalhes, está ali para executar o trabalho dele, para tocar, para representar. No caso da orquestra, têm muitas outras solicitações, muitas outras demandas. Eu acho que se tivesse uma produção nesse sentido da orquestra, as coisas seriam muito diferentes, com certeza. Com certeza a parte de divulgação, de estar ali preocupado com a pauta, com o dia, com o que vai acontecer, em mostrar para a população, para a comunidade... A gente fez algumas vezes aqui com a orquestra, num projeto, uma divulgação aqui na comunidade do Canela, Graça, Vitória, na redondeza, e a gente conseguiu um público interessante. Uma questão importante é verba. A universidade não tem para investir ou não



prioriza, para investir nisso que é super importante. Eu acho que muda, muda bastante. Produção é uma coisa essencial nesse tipo de evento, qualquer tipo de evento. É estar ali preocupada com cada detalhe do evento. Eu acho que muda...

**33** – Muito obrigada pela entrevista!

De nada! Espero que ajude!