



A gestão dos programas públicos de economia criativa no estado do Rio de Janeiro

The management of creative economy of public programs in the state of Rio de Janeiro

Cynthia Adrielle da Silva Santos¹
Marina Teixeira Gonçalves²
Janaina Machado Simões³

Resumo

A partir da implementação do Plano Nacional de Cultura e do Sistema Nacional de Cultura, as políticas culturais ganharam maior amplitude no Brasil. Posteriormente, com a criação da Secretaria de Economia Criativa pelo Ministério da Cultura, a dimensão econômica da cultura passou a ter destaque também nas esferas estaduais e municipais, por meio da implementação de programas e projetos. Assim, o objetivo deste artigo foi analisar como ocorre a gestão dos programas Rio Criativo e Territórios Culturais/Favela Criativa no estado do Rio de Janeiro. Para isso, uma pesquisa qualitativa foi realizada, com etapas de campo e documental. Os dados foram coletados entre 2013 e 2017, e tratados por meio de análise de conteúdo. Os resultados do estudo indicam que os programas, apesar de terem objetivos diferentes, possuem formas de gestão semelhantes. Nesse sentido, um apontamento a partir do presente artigo é que as políticas públicas culturais direcionadas ao campo da economia criativa apresentam características que tornam complexa sua operacionalização e gestão.

Palavras-chave: Política cultural. Economia criativa. Política pública. Gestão cultural. Gestão pública.

Abstract

From the implementation of the National Plan of Culture and the National System of Culture, cultural policies have gained greater breadth in Brazil. Subsequently, with the creation of the Secretariat of Creative Economy by the Ministry of Culture, the economic dimension of culture has also become prominent in the state and municipal spheres, through the implementation of programs and projects. Thus, the objective of this article is to analyze how the administrative process of the programs Rio Criativo and Territórios Culturais/Favela Criativa in the state of Rio de Janeiro occurs. For this, a qualitative research was carried out, with field and documentary stages. Data were collected between 2013 and 2017 and treated through content analysis. The results of the study indicate that the programs, despite having different objectives, have similar forms of management. In this sense, an indication from the present article is that the public cultural policies directed to the field of the creative economy present characteristics that make its operationalization and management complex.

Keywords: Cultural policy. Creative economy. Public policy. Cultural management. Public management.

1. Introdução

A administração pública e suas problemáticas (PAULA, 2005; ABRUCIO, 2007; SECCHI, 2009) são temas recorrentes na bibliografia da área de estudos organizacionais no Brasil. Aspectos ligados à estrutura e à natureza das organizações da gestão e das políticas públicas vêm sendo abordados na literatura por diversas perspectivas teóricas no intuito de apresentar discussões que possam colaborar com a compreensão

¹ Mestre e Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Bacharela em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Brasil. Afiliação: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1418267997249696>. Email: cynthia.assantos@gmail.com

² Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração. Brasil. Afiliação: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7098506291713864>. Email: marinatgoncalves@gmail.com

³ Professora Doutora do Departamento de Administração e Turismo do Instituto Multidisciplinar de Nova Iguaçu e do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ. Brasil. Afiliação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6316080219746524>. Email: janainamsimoes@gmail.com

dos dilemas em torno da atuação do Estado. Dentre os vários setores públicos acompanhados pelos teóricos em virtude de suas transformações, a área da cultura tem ganhado destaque diante da dinâmica de avanços e retrocessos que a caracterizam no contexto brasileiro. No Plano Nacional de Cultura, a cultura passa a ser objeto de análise em suas dimensões simbólica, cidadã e econômica, especialmente por questões em torno das políticas culturais e das novas dinâmicas das organizações do setor cultural e de seus mecanismos de gestão.

Como desdobramento, as discussões sobre a gestão na área cultural vêm crescendo também impulsionadas pelo desenvolvimento do setor de economia criativa no Brasil e do entendimento, por parte do Estado, de sua relevância econômica. Nessa perspectiva, os bens culturais passaram a ser vistos pelo poder público como um fator importante para o desenvolvimento econômico do país. Dessa forma, apesar do conceito de economia criativa estar em construção, o presente trabalho parte da definição de que é um conjunto de atividades econômicas ligadas às artes, à cultura, às novas mídias e à criatividade em geral, que atua a partir de um ciclo que engloba a criação, a produção e a distribuição de produtos e serviços que usam a criatividade, o ativo intelectual e o conhecimento como principais recursos produtivos (SERRA E FERNANDEZ, 2014).

A partir da implementação do Plano Nacional de Cultura (PNC) e do Sistema Nacional de Cultura (SNC), as políticas culturais ganharam maior amplitude no Brasil. Posteriormente, com a criação da Secretaria de Economia Criativa pelo MinC, a dimensão econômica da cultura passou a ter destaque também nas esferas estaduais e municipais, por meio da implementação de programas e projetos, envolvendo atores estatais, da sociedade civil e da iniciativa privada. Diante disso, a forma de gestão dessas políticas culturais e a própria atuação do Estado adquire um caráter mais complexo.

O PNC indica que o papel do Estado e das organizações públicas nas políticas culturais é de “*promover e estimular a produção e o empreendimento cultural*” (MINC, 2011, p. 4). Desse modo, o poder público, a partir do plano, passou a desenvolver ações e programas de incentivo nesse segmento com a finalidade de aumentar a participação da economia criativa no PIB brasileiro através do fomento a pequenas e microempresas que atuam produzindo bens e serviços na área da cultura (MINC, 2011). Nesse sentido, para a operacionalização dessas iniciativas, diversas parcerias entre organizações públicas e privadas foram estabelecidas na esfera estadual auxiliando na criação e estruturação de políticas de economia criativa.

Tendo em vista essa dinâmica de avanços e retrocessos no que se refere à administração pública brasileira, observar a forma de gestão de programas de economia criativa se torna fundamental para entender as especificidades desses tipos de programas na área da cultura, principalmente diante de sua relevância econômica para o país que propiciou criação de uma secretaria pelo MinC e desses programas de economia criativa. O trabalho compreendeu a necessidade de se abordar os conceitos de economia criativa, considerando seu contexto histórico, bem como de endereçar a pesquisa na perspectiva teórica sobre a gestão de políticas, programas e projetos públicos culturais por conta da complexidade de administrar programas como esses, formados pela parceria de diversas organizações.

Cabe ressaltar que o estado do Rio de Janeiro é um dos pioneiros no fomento à economia criativa no Brasil, com a criação dos programas Rio Criativo e Territórios Culturais/Favela Criativa pela Secretaria Estadual de Cultura (SEC) em conjunto com o MinC. O Rio Criativo exerce atividade de incubadora para apoiar iniciativas privadas de produção e serviços culturais, e têm como parâmetros de administração princípios voltados para o mercado. O programa Territórios Culturais/Favela Criativa, por sua vez, é formado por um conjunto de projetos que oferece a jovens agentes culturais e produtores de cultura a oportunidade de realizarem cursos para formação artística e especialização em gestão cultural, voltados também para o mercado, como serão abordados ao longo do artigo.

2. Referencial Teórico

2.1 Economia Criativa: panorama do conceito

O conceito de economia criativa originou-se do termo *indústrias criativas*, que foi influenciado pelo projeto *Creative Nation*, da Austrália, em 1994 (REIS, 2008). Esse projeto evidenciou a importância do

trabalho criativo para o desenvolvimento da economia do país e o papel das tecnologias como aliadas da política cultural. Dessa forma, o projeto influenciou a inclusão de setores tecnológicos dentro das indústrias criativas, como afirma a autora. O *Creative Nation* foi considerado o primeiro projeto de economia criativa que teve um programa de investimentos na área cultural, sendo inovador por vincular cultura e economia (MADEIRA, 2014).

Nessa perspectiva, em 1997, no Reino Unido, diante de uma competição econômica global, foi formada uma força-tarefa multissetorial para analisar as tendências de mercado e as vantagens competitivas do país (UNCTAD, 2010). A partir disso, foram identificadas áreas de grande potencial, chamadas de indústrias criativas, divididas em 13 setores, perpassando desde artes, artesanato, folclore e patrimônio à arquitetura, propaganda e moda (FONSECA, 2012). Sendo assim, o termo indústria criativa tem ampliado a finalidade das atividades culturais para além das questões subjetivas relacionadas, mas como atividades comerciais em potencial (UNCTAD, 2010).

Nesse sentido, a economia criativa parte do princípio de que os bens e serviços culturais trazem em si um valor simbólico e um valor econômico (MACHADO, 2009), o que passou a ser objeto de maior interesse dos empresários e gestores públicos pela cultura em diversos países. Isto porque a economia criativa é um dos setores mais dinâmicos da economia global, conforme os relatórios das agências internacionais têm indicado (MIGUEZ, 2007). Desse modo, a economia criativa surge estabelecendo relação, sobretudo com um conjunto de empresas que têm seu processo produtivo e seu produto final baseados na arte, na cultura, na criatividade, no saber vivo e diário (PIRES E ALBAGLI, 2012).

As indústrias criativas, portanto, ampliam o conceito de criatividade, passando-o de atividades que possuem um sólido componente artístico para toda atividade econômica que produza produtos simbólicos dependentes da propriedade intelectual, objetivando o maior mercado possível (UNCTAD, 2010). Como aponta Reis (2008), isto é justificado porque a criatividade é um combustível renovável no qual o estoque tende sempre a aumentar com o uso, já que os bens e serviços culturais e criativos estão consolidados na vida do ser humano e são consumidos com ou sem a presença de mercado. Sendo assim, a economia criativa é um conceito que busca o equilíbrio entre imperativos econômicos e o patrimônio de uma nação, visando também o desenvolvimento social (MADEIRA, 2014).

Dentro dessa conjuntura, em 2004, o tema promoveu discussões durante o encontro quadrienal da Unctad no Brasil, na XI Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento em São Paulo (REIS, 2008). Esse evento foi o passo decisivo para consagrar o papel fundamental da Unctad na legitimação da abordagem da economia criativa pelos organismos da ONU, sendo examinadas as experiências bem-sucedidas de fomento às indústrias criativas tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento (MADEIRA, 2014).

Sendo assim, em 2005, foi lançado o projeto do I Fórum Internacional de Indústrias Criativas, que encadeou uma série de iniciativas de promoção de conhecimento e de expansão de mercados criativos (REIS, 2008). Esse foi o primeiro evento específico sobre o tema sediado no Brasil (MADEIRA, 2014). Diante dessa discussão, foi possível salientar pelo menos quatro abordagens do conceito de economia criativa:

Quadro 1: As quatro abordagens do conceito Economia Criativa.

Abordagens	Definições
Indústrias criativas	Trata de áreas econômicas específicas que resultam na geração de riqueza e trabalho, constituídas por propaganda, arquitetura, artesanato, design, moda, filme, música, entre outros.
Economia criativa	Mais abrangente que a abordagem anterior, uma vez que o impacto de bens e serviços criativos também provocam mudanças sociais, políticas, educacionais e econômicas.
Cidades criativas	Tem como objetivo despertar em sociólogos, economistas e urbanistas um diálogo com o conceito de Economia Criativa a fim de buscar soluções para os problemas urbanos não resolvidos tais como o combate às desigualdades e violências e a transformação de cidades em polos criativos.
Economia criativa como estratégia de desenvolvimento	Tem como origem o reconhecimento da criatividade para motivação da integração de objetos culturais, sociais e econômicos, expandindo vastas oportunidades econômicas baseadas em empreendimentos criativos para promover a geração de renda e emprego.

Fonte: Elaborado pelas autoras, adaptado de Reis (2008).

Além disso, a economia criativa como estratégia de desenvolvimento é uma visão conclusiva dos organismos internacionais, que a relaciona com atividades que se encontram associadas à cultura, economia e tecnologia (MADEIRA, 2014). Nesse sentido, por ser um setor em crescimento mundial e nacional, a economia criativa é constituída de um conjunto de segmentos de produção que passam a fazer parte das estratégias nacionais e internacionais para o desenvolvimento (MARINHO, 2013). Isto se explica no fato da economia criativa apresentar-se como uma forma contemporânea de produzir o conhecimento na sociedade, fundamentando-se na lógica da diversidade cultural.

Dessa forma, no Brasil, em 2011, foi criado pelo Ministério da Cultura (MinC) o Plano da Secretaria de Economia Criativa (PSEC), que tem o objetivo de formular e implementar a economia criativa no país (MARCHI, 2014). O MinC, que fora criado para proteger o patrimônio histórico e fomentar as atividades culturais, torna-se responsável por desempenhar uma função importante no desenvolvimento nacional (MARCHI, 2014). Como apresentado pela própria Secretaria de Economia Criativa do MinC, “o Plano da Secretaria de economia criativa simboliza um movimento do Ministério da Cultura na redefinição do papel da cultura em nosso país” (MINC, 2011, p.19). Portanto, o tema abre um novo horizonte de possibilidades e desafios para as políticas culturais, colocando em ênfase a própria razão de ser das instituições dedicadas à cultura.

A política cultural é constituída por um composto de formulações e ações desenvolvidas para serem implementadas tendo objetivos e metas como componentes fundamentais para sua realização (RUBIM, 2006). Por isso, qualquer política pública cultural para ser materializada necessita de recursos financeiros, humanos, materiais e legais. Dessa forma, a elaboração de políticas públicas culturais deveria sempre partir da concepção da cultura como um bem da coletividade (CALABRE, 2007).

O objetivo da elaboração de políticas públicas na área da cultura é uma das formas de garantir condições de seu desenvolvimento. O estado não deve ser um produtor de cultura, mas tem a função de democratizar as áreas de produção, distribuição e consumo, considerando a cultura como um fator de desenvolvimento (CALABRE, 2007). Então, alguns autores entendem a constituição da cultura como um campo único que estabelece instituições, profissões, teorias, valores e práticas. Assim, investigar as formulações de políticas, os projetos e os programas, bem como as ações realizadas e as contradições existentes, torna-se fundamental para o conhecimento e o desenvolvimento das políticas culturais (RUBIM, 2006). Seguindo esse raciocínio, em 2003, o Ministério da Cultura foi reformulado e foram formadas focando na atuação ativa do Estado no setor, novas secretarias: a de Políticas Públicas, a de Incentivo à Cultura, e a de Programas e Projetos Culturais (SILVA, 2014). Nos primeiros quatro anos da gestão foi elaborado um plano de reformulação da estrutura do MinC (CALABRE, 2007). Em 2004, o MinC firmou um compromisso de apoio técnico com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a fim de elaborar uma base de informações relacionada ao setor cultural, com objetivo de fomentar estudos e fornecer aos órgãos governamentais e privados bases para a elaboração de planos, ações e políticas culturais (CALABRE, 2007).

Os produtores, agentes e gestores culturais vêm buscando formas de participar e interferir nos processos de decisão no campo das políticas públicas culturais. Dessa forma, esses que exercem seus direitos para melhorar a qualidade de vida por meio de sua participação na área econômica e política, ou que, ainda, realizam ações coletivas ou organizadas, são chamados de cidadãos ativos (SANTOS, 2014). Assim, para que as políticas públicas sejam efetivas, há a necessidade de estarem baseadas nesses cidadãos ativos e em um estado que esteja disposto a prestar os serviços essenciais que lhes garanta o desenvolvimento.

3. Metodologia

A presente pesquisa parte de uma perspectiva qualitativa, uma vez que tal abordagem permite entender a natureza de um fenômeno social, de modo que pode-se descrever a complexidade de dado problema e compreender os processos experimentados por grupos sociais (RICHARDSON, 1999). Além disso, a pesquisa foi classificada quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2004). Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva, pois caracterizou as políticas públicas de economia criativa nas esferas federal e estadual e, explicativa, pois buscou entender o processo administrativo dos programas Rio Criativo e

Territórios Culturais/Favela Criativa. Quanto aos meios a pesquisa, foi de campo, incluindo entrevistas semiabertas e pesquisa documental.

A coleta de dados na presente pesquisa foi realizada no período entre 2013 e 2017, através de pesquisa documental e de entrevistas semiabertas. Na pesquisa documental, o presente trabalho analisou os seguintes documentos dos programas Rio Criativo e Territórios Culturais/Favela Criativa, a fim de alcançar o objetivo proposto: a) Edital Seleção de Incubadoras Rio Criativo 2010, b) Edital de Microprojetos Favela Criativa, c) Chamada pública do edital de Baile Funk, d) Chamada pública do projeto Circuito Favela Criativa, e) Edital do projeto Feira Favela Criativa e f) Documentos oficiais que tinham relação com os programas.

Ademais, foram realizadas seis entrevistas gravadas e transcritas. No caso do programa Favela Criativa, as entrevistas foram realizadas com: a) o gestor executivo, b) o gestor de mediação e c) uma participante de um dos projetos do programa. Os gestores foram contatados através de ligação realizada à Secretaria de Cultura do Estado do Rio de Janeiro e a participante através da indicação dos gestores. No caso do programa Rio Criativo, foram realizadas entrevistas com: a) o gestor executivo do projeto, b) o gestor de uma das empresas incubadas e c) um funcionário de uma empresa incubada no projeto. Após transcrição das entrevistas, a análise de dados ocorreu por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), uma técnica utilizada para o tratamento de dados que objetiva analisar o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2009). Assim, os dados da pesquisa foram organizados e estruturados a partir de categorias analíticas, fornecidas pela literatura, que sustentaram a discussão de resultados apresentadas no tópico a seguir.

4. Discussão de Resultados

4.1 Contexto de criação dos programas de economia criativa no estado do Rio de Janeiro

4.1.1 Rio Criativo

No estado do Rio de Janeiro, após receber as contribuições da sociedade, foi encerrada, em 31 de outubro de 2013, a consulta pública pela internet da minuta do Plano Estadual de Cultura (PEC), segundo a SEC (2013). O documento proposto pela SEC recebeu um total de 406 sugestões, entre críticas e propostas de diretrizes e estratégias para os seis eixos temáticos presentes no plano (SEC, 2013). Em seguida, segundo a SEC (2014), o PEC passou a ser discutido na ALERJ, onde tramitou como anexo do Projeto de Lei 533/2015, que institui o Sistema Estadual de Cultura no estado do Rio de Janeiro.

Dessa forma, a nova legislação que consolida o PEC prevê novas formas de financiamento e participação cidadã para a área por meio de um Fundo Estadual de Cultura e de um Conselho Estadual, fortalecido por meio de conferências estaduais periódicas (SEC, 2013). Assim, o PEC foi desenvolvido com base no diálogo entre gestores públicos dos 92 municípios do estado do Rio de Janeiro, com representantes de entidades, agentes culturais, artistas, junto com a Comissão de Cultura da ALERJ e o Ministério da Cultura (MinC) para apontar diretrizes e estratégias para as políticas públicas culturais no estado. É possível verificar que estratégias e diretrizes do PEC preveem o fomento à economia criativa, especialmente nos itens 3. Cultura, Educação e Juventude e 4. Cultura e Desenvolvimento Sustentável.

Conforme os dados coletados durante a pesquisa, o Programa Rio Criativo é um programa do governo do estado do Rio de Janeiro, mais especificamente da SEC. O Rio Criativo foi planejado de março a outubro de 2009, com a colaboração de gestores da SEC, do Instituto Pereira Passos (IPP), do Rio Filme, do Sebrae, do IBGE, da Firjan, e da prefeitura do Rio de Janeiro, com a equipe técnica e gerencial do Instituto Gênesis da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) (ZARDO; MELLO, 2012).

Inicialmente, o Rio Criativo atuava em duas frentes de trabalho: a incubadora e o núcleo de conhecimento. A incubadora, no seu primeiro ciclo, tinha 17 empresas incubadas, sendo que 16 no município do Rio de Janeiro, e 1 no município de São João de Meriti, onde está localizado a outra incubadora do Rio Criativo. Já o núcleo de conhecimento visa capacitar gratuitamente gestores, artistas, agentes culturais, estudantes e interessados em assuntos relacionados à economia criativa, finanças, gestão, empreendedorismo e novas tecnologias.

Desde 2016, o programa Rio Criativo trabalha em três projetos distintos: a escola, o espaço de *coworking* e a incubadora de empresas. A escola tem como objetivo capacitar empreendedores para o fazer cultural com ferramentas práticas (RIO CRIATIVO, 2017). Além disso, o núcleo da escola também realiza caravanas que levam os cursos desenvolvidos pelo Rio Criativo para outros municípios do estado do Rio de Janeiro. O *coworking* é um espaço de trabalho coletivo considerado a etapa de pré-incubação, com duração de seis meses, que oferece até 40 postos gratuitos para empreendedores da área de economia criativa selecionados por edital público (RIO CRIATIVO, 2017).

O projeto da incubadora de empresas do Rio Criativo, a partir do segundo ciclo de incubação, contou com 16 empresas da área de economia criativa para serem acompanhadas diariamente por 18 meses (RIO CRIATIVO, 2017). As empresas selecionadas pela incubadora receberam 60 mil reais para utilizar na contratação de consultorias, mentorias e outros serviços que contribuíssem para o desenvolvimento delas. Segundo o Rio Criativo (2017), o lucro das empresas incubadas durante o primeiro ciclo saltou de um milhão de reais para dez milhões em dezoito meses.

Os trechos da entrevista realizada contribuem para a compreensão sobre a criação do Programa:

Talvez isso tenha começado lá atrás, em 2007/2008, quando Gilberto Gil, ainda ministro da cultura, falava muito da economia criativa, trouxe essa discussão, de certa ali, da Inglaterra, e se apropriou disso de uma forma muito bacana, por [...] que o Brasil tem uma potência criativa absurda. (Gestor Rio Criativo)

Diferente do previsto no SNC, que prevê que “a coordenação e cooperação intergovernamental com vistas à obtenção de economicidade, eficiência, eficácia, equidade e efetividade na aplicação dos recursos públicos” (MINC, 2009, p. 17), pode-se perceber, a partir das entrevistas realizadas, que os órgãos estaduais e municipais, nesse caso, apresentam dificuldades de comunicação e cooperação, tendo seus valores voltados para competitividade, semelhante às práticas dos setores privados.

Então, há muitos anos já que a gente tá pensando a economia criativa por esse prisma da cultura. No estado do Rio, não foi diferente, a secretaria (...) bolou essa ideia, chamava-se inclusive lá no início, o projeto idealizado, chamava-se Rio além do Petróleo, como o Rio de Janeiro consegue pensar além só do seu grande potencial da indústria do Petróleo, como você consegue trabalhar com esses intangíveis, com esses elementos de criatividade, que talvez não sejam um [...] mas são esses elementos muito valiosos que você utiliza para fortalecer uma cadeia produtiva. (Gestor Rio Criativo)

Mesmo tendo o discurso da criação do Rio Criativo uma visão mais ampla sobre o papel do estado na cultura, a ênfase das práticas públicas analisadas está no desenvolvimento do potencial mercadológico da área. Dessa forma, a cultura está sendo vista como um insumo, tendo assim reduzida sua capacidade de transformação, conscientização e inclusão social a partir da sua perspectiva simbólica. A cultura e a criatividade, diferente de outros produtos industrializados, podem ser consumidas sem necessariamente passar pelo mercado (REIS, 2008). Entretanto uma das características da economia criativa é agregar valor para a intangibilidade, capaz de gerar produtos tangíveis com valores intangíveis (REIS, 2008).

4.1.2 Territórios Culturais RJ / Favela Criativa

Por sua vez, no estado do Rio de Janeiro, em 2012, foi criado o programa Favela Criativa. Tal proposta foi instituída a partir de uma parceria entre a Secretaria de Estado de Cultura e a iniciativa privada. O programa tem por objetivo oferecer formação artística e especialização em gestão cultural para jovens agentes culturais, visando estabelecer um canal de diálogo entre eles e possíveis parceiros e patrocinadores (SEC, 2013).

O programa Favela Criativa, então, iniciou com foco na juventude de periferia, a fim de reposicionar a relação do jovem morador de favela com o estado (SEC, 2013). Nesse sentido, reafirma-se a constituição da cultura como um campo único e que estabelece instituições, profissões, teorias, valores e práticas (RUBIM, 2006). Além disso, os projetos culturais acabam sendo parte da transformação do espaço público nacional (SOVIK, 2014).

Dessa forma, segundo dados da SEC (2013), o programa visa contribuir para o desenvolvimento cultural, social e econômico das favelas, como também para o processo de pacificação. Para isso, o programa dispõe de projetos para capacitar jovens agentes, a fim de que se tornem gestores e empreendedores culturais, para desenvolver a sustentabilidade de empreendimentos e projetos culturais, e para contribuir para a formação de um jovem cidadão consciente de sua responsabilidade social (SEC, 2013).

No ano de 2016, no entanto, diante das demandas identificadas pela agenda de acompanhamento e articulação, o programa reconheceu que teria capacidade de ampliar suas ações a fim de expandir seu impacto positivo para outros territórios (SEC, 2017). Além disso, de acordo com a SEC (2017), o termo “favela” não representava mais toda diversidade de territórios que foram beneficiados pelo programa, como espaços rurais, espaços deteriorados próximos aos centros urbanos, quilombos e subúrbio, por exemplo.

Nesse sentido, o programa passou a utilizar o termo “territórios populares”, uma vez que acredita que este reflita mais o conjunto de áreas que são alcançadas através das políticas e ações de economia criativa do estado (SEC, 2017). Desse modo, a SEC (2017) manteve a estrutura do programa Favela Criativa e o amplia como política pública para todo o estado, sendo, então, denominado Territórios Culturais RJ/Favela Criativa, assinalando as ações nos territórios populares, em conformidade com a missão da Secretaria de Cultura de elaborar políticas públicas para todo o estado.

Nessa perspectiva, apesar do programa visar à questão simbólica e cidadã, o programa entende que isso também vai perpassar pelo campo econômico, reafirmando o conceito de economia criativa, pois, diante da globalização, a cultura passa a ser reconhecida como uma dimensão simbólica que, além de dar sentido ao mundo, repassa todo um universo de produtos, comportamentos e estilo de vida, o que, segundo Rubim (2006), sinaliza a mercantilização da cultura.

4.2 Os programas de economia criativa no estado do Rio de Janeiro e as organizações envolvidas

4.2.1 Rio Criativo

Uma característica da economia criativa presente na análise dos dados sobre o Rio Criativo é o papel central dado a micro e pequenas empresas na distribuição da cultura. Tal fato pode dificultar a operacionalização da ideia de que a cultura deve ser um bem da coletividade, e não estar sob o poder de pequenos grupos de empresários (REIS, 2008). Além disso, mesmo sendo o Rio Criativo um programa do governo, é possível identificar características de uma orientação mercadológica em sua estrutura. Se, por um lado, percebe-se uma intervenção maior do poder público com a criação de políticas específicas para o fomento do setor; por outro lado, notam-se, nas características apresentadas por tais propostas, poucas ações que envolvam as dimensões simbólicas e cidadãs da cultura.

Quanto à gestão do programa, cabe salientar que o Ministério da Cultura é apenas um apoiador financeiro da proposta. Apesar de ser um projeto que está dentro da coordenadoria estadual de economia criativa, o Rio Criativo conta com uma equipe própria, oriunda da PUC, que executa tanto as atividades da incubadora como as atividades do núcleo de conhecimento, dentro e fora da sede. Os dados indicam ainda grandes dificuldades na formação de gestores públicos locais para o setor:

Falando a respeito das prefeituras e secretarias de cultura da Baixada Fluminense, não tem investimento, a gente não vê as políticas públicas de cultura. E de uma forma geral a gente entende que as questões culturais tem que ser resolvidas pelas administrações, a gente vê ainda boa parte das secretarias na grande maioria ainda não tendo representantes do segmento e às vezes o gestor também não é um gestor em si é alguém indicado politicamente pra assumir uma pasta. Isso precisa definitivamente com o tempo acabar. Acho que hoje, com o surgimento da economia criativa, o desenvolvimento disso, as prefeituras que não abrirem seus olhos para investir em gestores [...] vão estar fadadas ao fracasso”. (Entrevista empresa incubada)

As características empresariais constatadas no programa Rio Criativo são, em grande parte, consequência da formação dos gestores, que tiveram fortes experiências no mercado e entendem a atuação do estado

a partir de uma lógica privada. Porém cabe salientar que tal perspectiva pode entrar em conflito com o desenvolvimento de ações que busquem, essencialmente, atender às necessidades da população.

Além disso, a partir dos dados coletados, foi possível verificar a multiplicidade de atores envolvidos no programa, ocorrendo um distanciamento cada vez maior do estado na operacionalização das políticas culturais no estado do Rio de Janeiro. Ao mesmo tempo, a gestão de tais programas parece ainda não ter superado alguns desafios recorrentes nas organizações públicas brasileiras, em especial aqueles ligados ao controle administrativo.

É importante falar aqui, ela que tá a frente disso tudo ainda hoje e ela têm essa visão de empresária né, [...], então é alguém que trabalha hoje com o governo, mas que tem uma visão de empresária e como potencializar essa economiacriativa através do empresariado, através do fomento a de novas empresas. (Entrevista gestor Rio Criativo)

Quanto aos gestores, o PNC prevê que o estado tem o papel de qualificar seus gestores, com o fim de racionalizar o processo de gestão e promover a eficiência e eficácia. É uma tendência da gestão pública que os gestores sejam profissionalizados com o objetivo de exercer a administração a partir de uma orientação gerencialista, conforme indica o trecho de entrevista sobre os representantes do poder público estadual.

4.2.2 Territórios Culturais RJ / Favela Criativa

O programa Territórios Culturais/Favela Criativa está inserido na Coordenação de Economia Criativa da Secretaria de Estado de Cultura do Rio de Janeiro. Desse modo, a administração do programa é composta por uma coordenadoria de economia criativa, uma gerência executiva e uma gerência de mediação que acompanha os projetos junto às superintendências.

Assim, de acordo com os dados coletados, o programa possui uma gerência voltada para mediação que promove encontros entre os parceiros e jovens participantes e visitas de monitoramento aos projetos e aos cursos de formação, na qual lida com todas as questões voltadas ao contato com participantes dos projetos. Por sua vez, a gerência executiva lida com os processos, com os prazos e os documentos para o andamento dos mesmos.

No que tange às superintendências, elas estão diretamente ligadas à coordenação, justamente por tratar de diversas áreas. O planejamento dos projetos é feito pelas áreas afins que participam do projeto, conforme indica o trecho de entrevistas apresentado a seguir:

“É uma coordenação que está dentro de uma superintendência muito transversal, [...] Então, se você tem uma ação de áudio visual em uma favela chama antes a coordenação, [...] então à grosso modo o organograma é esse, uma coordenação com duas gerências, uma executiva e uma mais política no sentido de circular, visualizar”. (Gestor do Programa Favela Criativa)

Nesse sentido, a tomada de decisão é realizada pela coordenação através de um diálogo em rede, sem desconsiderar que, por se tratar de um programa da secretaria de estado de cultura, a aprovação é de extrema importância. Essa relação interligada entre as superintendências, as gerências e a coordenação em forma de rede ocorre, pois a elaboração de políticas públicas culturais deve considerar as diversas áreas governamentais, como saúde, educação, meio ambiente, entre outras, como confirma Calabre (2007).

4.3. A gestão dos programas de economia criativa no estado do Rio de Janeiro

4.3.1 Rio Criativo

Segundo os dados coletados, o Programa Rio Criativo atende empresas que estão começando, mas também apoia aquelas que já têm anos no mercado. É prioritário o atendimento de empresas dentro do estado, mas a maioria das empresas são sediadas na capital do Rio de Janeiro. O processo administrativo do Rio Criativo começa a partir da seleção de empresas, as quais, conforme as entrevistas realizadas, ficam incubadas 24 meses sob a supervisão do Rio Criativo. As empresas ficam localizadas dentro da estrutura do Rio Criativo, recebendo todas as orientações administrativas, jurídicas e de contabilidade necessárias

ao seu funcionamento. A análise do desenvolvimento da empresa é baseada em critérios instrumentais, voltados para números, quantidades, vendas, lançamentos etc. O trecho de entrevista apresentado a seguir apresenta um exemplo da lógica de contratação de serviços:

Tem outra ação na incubadora que é a contratação de serviços, cada empresa tem um orçamento, não é tão alto assim, mas é um orçamento significativo, um valor para contratação de serviço. Então, cada empresa incubada, tem direito a esse valor para contratar serviços, de novo, planejamento financeiro, planejamento estratégico, serviço de comunicação visual, de identidade visual, desenvolver um website, desenvolver um hotsite, repensar a identidade visual, você tem serviço de auditoria contábil, serviço de auditoria jurídica, ou seja, uma série de serviços que a gente pode contratar para essas empresas, para que elas evoluam e evoluam seus serviços. (Gestor Rio Criativo)

Cabe destacar que o gestor de uma das empresas incubadas ressalta a dificuldade em adequar a intangibilidade da cultura com os critérios racionais exigidos para a gestão das organizações. Assim, a gestão passa a ser o foco central das ações na busca por eficiência, qualificação e lucro, conforme pode ser observado no trecho de entrevista a seguir:

Hoje, a gente tem os objetivos muito mais focados na questão mercadológica do que antes, não abrindo mão da qualificação artística, esse é o fator principal, que hoje nos ajuda a melhorar a questão do objetivo, a ser mais eficiente, é a preparação que a gente vem tendo nesses últimos 6 meses, tentando aproveitar o máximo possível a oportunidade de estar se qualificando, focando na questão de gestão e na questão de qualificação da gestão para poder resultado economicamente melhor. Na verdade, é isso, hoje a gente tá bem mais voltado para a questão mercadológica, não abrindo mão da questão artística. (Entrevista gestor empresa incubada)

Outro ponto que vale a pena destacar é a influência do uso de novas tecnologias na gestão do programa, indo ao encontro do que Reis (2008) destaca. O Rio Criativo utiliza-se dessas ferramentas para otimizar a gestão, ainda alicerçada em princípios tradicionais:

Então, de alguma maneira, sabe, a gente tenta, se valer assim, utilizar essas ferramentas, essas plataformas para conseguir acelerar, otimizar o trabalho, mas, no final das contas, a administração, a gestão da equipe é aquela clássica, são as reuniões periódicas, mesmo com esses encontros diários, a gente tem de ter a reunião de equipe sempre, são os relatórios que a gente prepara, relatório de conhecimento, relatório das incubadoras, relatório da gestão como um todo, para explicar para os nosso patrocinadores, para os nossos parceiros, para as nossas empresas também, para a PUC, para a secretaria, para todos os interessados no que tem sido feito. (Gestor Rio Criativo)

Os dados oriundos das entrevistas também indicam a preocupação com resultados organizacionais. Quando questionado sobre os resultados das empresas, o gestor logo destacou os lucros que as empresas obtiveram a partir do programa. Já quanto aos impactos, previstos pelo programa Rio Criativo, são indicados aspectos ligados ao fortalecimento do setor. Os trechos a seguir ilustram essas questões:

Então, o Rio Criativo como um todo, somando as 17 empresas, hoje, nos últimos 11 meses, faturou arredondando, o Rio Criativo não, as empresas, as 17 empresas somadas, faturaram R\$4.450.000,00. Como a gente não tem esse foco total no lucro, como o nosso estímulo e, conseqüentemente, o nosso resultado a gente mede de outras formas também, acho que é um resultado representativo, porque essas empresas todas estão começando. (Gestor Rio Criativo)

A gente tá fortalecendo todo um cenário, sabe todo um segmento, quase que também, pode, posso dizer, pregando, não é uma palavra muito boa, mas trazendo um debate, jogando o holofote sobre todo um cenário criativo. É, talvez, um dos nossos maiores objetivos, através de empresas fortes, projetos fortes, alunos capacitados, é trabalhar todo um segmento. (Gestor Rio Criativo)

As expressões e criações artísticas dessas organizações são realizadas de forma subjetiva, sem aspectos instrumentais. Porém a participação no Rio Criativo tem introduzido novas questões e ferramentas aos processos criativos:

O Rio Criativo espera que as empresas, após passarem pela incubação, tenham autonomia em relação ao mercado e possam fazer as próprias escolhas, ou seja, sejam empresas que geram lucro e conseguem sobreviver no mercado competitivo: que elas consigam neutralizar esses problemas, que elas tenham um processo mais objetivo, que elas se interpretem como empresa, e não só como produtoras que fazem projetos pontuais. (Gestor Rio Criativo)

Os resultados e a busca por uma maior competitividade no mercado mostram-se como prioritárias na gestão do projeto. Tais aspectos indicam que o Rio Criativo, mesmo sendo parte de uma política pública, acaba utilizando-se de aspectos característicos da administração de empresas que visam lucro, como a ênfase na eficiência das atividades prestadas.

4.3.2 Territórios Culturais RJ / Favela Criativa

De acordo com os dados levantados, pôde-se identificar que o programa Territórios Culturais/Favela Criativa está dividido em três grandes eixos, a fim de abranger as dimensões simbólica, econômica e cidadã da cultura, desde a pesquisa e criação artística à manutenção de grupos, sendo eles: Desenvolvimento Territorial, Formação e Fomento. Dentro desses eixos, existem uma série de projetos que visam a alcançar os objetivos do programa, como apresentados a seguir:

Quadro 2: Projetos dos eixos do programa Territórios Culturais RJ / Favela Criativa

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL	Cidades Criativas RJ (2017), Encontro Territórios em Rede (2016), Favela Transmídia (2015), Circuitos Favela Criativa (2015), Guia Cultural de Favelas (2014) e Feira Favela Criativa (2014).
FORMAÇÃO ARTÍSTICA	Laboratório Audiovisual (2017), Laboratório de Mediação de Leitura (2017), Turista Aprendiz (2014), Formação de Jovens Agentes de Cultura (2014), Laboratório Editorial (2014) e Formação e Circulação Musical (2014).
FOMENTO	Geração Cultura RJ (2017), Agenda Funk RJ (2017), Laboratório de Intercâmbios (2017), Memória e Cidadania (2017), Cine Manguinhos (2015), Circulação Teatral (2014) e Narrativas Cênicas (2014).

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado na SEC (2017)

O processo administrativo do programa Territórios Culturais/Favela Criativa, quanto à elaboração, execução e controle das atividades, é dividido em algumas etapas - desde a identificação das prioridades até o controle dos resultados. Além disso, as entrevistas indicam que o funcionamento do programa ainda depende de resoluções de problemas de origem financeira. Dessa forma, conforme a indicação de Rubim (2006) de que objetivos e metas são elementos importantes na análise de políticas culturais, a primeira etapa de análise do programa é entender as demandas que estabelecem os objetivos. Esse é um ponto crucial na elaboração dos projetos do programa, visto que é nesse momento que se estabelecem as metas, conforme indicam os trechos de entrevistas a seguir:

A primeira fase é entender os gargalos. Diante dos gargalos você passa pra fase dois, que é escrever os projetos. A gente precisa de ter um projeto de formação. Que perfil de jovem a gente quer? A gente quer aquele jovem que tem já uma expertise pra cultura, mas a gente quer seduzir aquele jovem também que não tá muito chegado na escrita. Então, assim, a gente começa a desenhar cada ação dessa. (Gestor do programa)

O segundo momento é escrever projetos. Não só escrever esses projetos, mas dialogar. A gente faz muito encontro na Rocinha, por que não dá pra produzir política pública dentro do escritório. A gente vai, apresenta, volta, melhora, apresenta de novo". (Gestor do programa)

Além disso, a gestão do programa busca considerar outros atores envolvidos nos projetos, reforçando a afirmativa de Rubim (2006) de que atores da sociedade civil e da iniciativa privada passaram a se inserir na configuração da esfera cultural.

Desse modo, a preocupação com outros atores aparece em outros momentos do programa. Na terceira etapa da gestão do programa Favela Criativa, por exemplo, a divulgação de uma marca em dado projeto

cultural é feita por elaborados planos de comunicação que possibilitam que os projetos culturais incentivados ganhem espaço junto aos patrocinadores (FICHEIRA, 2004). Os dados a seguir ilustram essa questão:

O terceiro momento é: quanto custa o que a gente está escrevendo? Então, o que é o ideal e o que é o possível. Nesse terceiro momento a gente pensa como a gente convence os nossos patrocinadores a conseguirem isso. (Gestor do programa)

A gente sabe que a gente tem um recurso e através desse recurso a gente vai gerar editais para utilização desse recurso. Nunca quem gere é a secretaria. A gente interfere, trabalha e escolhe a pessoa que vai gerir esse recurso, porque a secretaria não poderia gerir um recurso privado dessa forma, via Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). (Gerente de mediação do programa)

Assim, a lógica do programa segue as ideias destacadas por Sovik (2014) sobre o fato dos projetos culturais estarem vinculados ao marketing, ao empreendedorismo e à economia privada e individual. Mesmo assim, dentro do programa, formar parcerias é um caminho importante para desenvolver os projetos, segundo o gestor do programa:

A gente faz um desenho e joga tudo aqui. A gente vai vendendo mesmo. Pega o projetinho, é o que a gente fazia, pega o projeto e levava pro BID e apresentava. “Ah o que sua marca representa, o que o seu programa pode dialogar mais? Posso fazer o circuito então com vocês?”. (Gestor do programa)

Desse modo, a relação do programa com a iniciativa privada é por meio de parceria. São as organizações privadas que patrocinam parte dos projetos do programa, fomentando o desenvolvimento da cultura nas favelas e nos territórios culturais:

“Porque, assim, ela confia na gente, no nosso trabalho. A gente explica as ações, passa pra eles, e eles, é claro, dão a opinião deles em relação às ações. Mas é uma relação muito tranquila, não é uma relação de poder não. É uma relação mais de parceria mesmo”. (Gerente de mediação do programa)

Nesse sentido, depois da aprovação de algum projeto ou edital, precisa ser feita uma análise da documentação para a liberação da verba. E, por fim, é realizada a quarta etapa, a de prestação de contas quando os projetos se findam.

4.4 Aproximações e afastamentos entre as gestões dos programas de economia criativa no estado do Rio de Janeiro

A partir da análise dos dados, algumas aproximações e afastamentos entre as diferentes gestões puderam ser observadas ao longo da análise. No que se refere ao programa Rio Criativo, foi possível identificar uma gestão voltada para o alcance de resultados organizacionais, pois, uma vez que o programa tem como objetivo exercer atividade de incubadora para apoiar iniciativas privadas de produção de bens e serviços culturais, tende a buscar ferramentas de gestão voltadas para o mercado. Nesse sentido, esse programa considera aspectos de competitividade e potencial mercadológico das organizações incubadas, também entendendo o papel central das empresas na distribuição da cultura.

O programa Territórios Culturais / Favela Criativa, por sua vez, que visa o desenvolvimento cultural, social e econômico de territórios culturais, enfrenta problemáticas de cunho de financeiros. Os recursos advindos dos órgãos federais e estaduais, como o MinC e a SEC, não são o suficiente para a realização de todas as atividades propostas pelo programa. Dessa forma, uma das preocupações da gestão desse programa está na realização de parcerias com empresas privadas que queiram investir nesse potencial cultural de diferentes territórios do Rio de Janeiro.

Portanto, ambas as gestões buscam desenvolver o potencial econômico da cultura promovendo parcerias entre o estado e iniciativa privada. Entretanto, enquanto a gestão do programa Rio Criativo apresenta um aparato para o desenvolvimento dessas empresas incubadas, a gestão do programa Territórios Culturais / Favela Criativa busca parcerias organizações privadas como outras fontes de recursos para a realização dos projetos do programa.

5. Considerações finais

O presente trabalho identificou que, apesar dos programas Rio Criativo e Territórios Culturais / Favela Criativa se apresentarem como um avanço no desenvolvimento das políticas públicas culturais no do estado do Rio de Janeiro, eles ainda se deparam com alguns desafios no que tangem à sua gestão. Esses desafios referem-se, diretamente, à relação dos programas com a iniciativa privada, uma vez que esta tem papel fundamental de patrocínio ao passo que o estado não suporta sozinho a manutenção dos projetos e ações dos programas, no caso do programa de Territórios Culturais / Favela Criativa. Por um lado, essa operacionalização e suporte de políticas culturais por entes da iniciativa privada são compreendidos como uma alternativa para a otimização dos recursos, por outro, não consegue superar entraves antigos da área pública, como o controle e a efetividade das atividades desenvolvidas para a população como um todo.

No que se refere ao programa Rio Criativo, percebe-se o predomínio de práticas de gestão orientadas para atender às necessidades do mercado. No programa Territórios Culturais/Favela Criativa, por sua vez, identifica-se que a dependência de apoio financeiro das instituições privadas traz uma série de desafios para os gestores do programa. Dentre esses desafios está a necessidade de um diálogo contínuo entre as organizações envolvidas e eventuais conflitos de interesses, o que pode resultar no predomínio de parâmetros julgados importantes para as empresas na elaboração de editais da área pública.

Além disso, o papel do Ministério da Cultura em ambos os programas está mais próximo de um apoiador financeiro do que de um gestor dos programas. Os resultados da pesquisa indicam que, apesar dos programas terem objetivos diferentes, apresentam formas de gestão semelhantes, sendo caracterizados, predominantemente, por uma perspectiva voltada para suprir as necessidades do mercado a partir de parcerias entre o estado, setor privado e organizações da sociedade civil.

Cabe salientar, ainda, que as políticas públicas culturais direcionadas ao campo da economia criativa apresentam características que tornam complexa sua operacionalização, especialmente no que diz respeito à definição do papel do estado e às formas compartilhadas de gestão. Além da melhor definição sobre como o estado e as demais organizações realizam o planejamento, a gestão e a execução dos programas de economia criativa, é necessário desenvolver novos mecanismos que garantam o controle e a transparência desses programas. Além disso, considerando a escassez de políticas, equipamentos e bens culturais no interior do estado, há ainda a necessidade de uma revisão sobre a amplitude e a abrangência das políticas culturais pelo estado do Rio de Janeiro, e de repensar novas formas de gestão dos programas que considerem em maior grau as dimensões cidadãs e simbólicas da cultura.

Por último, a presente pesquisa buscou trazer contribuições para a área da administração, proporcionando maiores discussões sobre as formas de gestão no setor cultural dentro dos programas Rio Criativo e Territórios Culturais / Favela Criativa. Cabe ressaltar que economia criativa e a gestão pública da cultura são temas amplos, com diversas questões a serem pesquisadas. Desse modo, ainda há muito que se descobrir e entender sobre as novas formas de gestão dentro das organizações culturais. Os programas são recentes, por isso sugere-se que outras pesquisas sejam feitas, verificando os desdobramentos desses programas para a sociedade e a sequência de atuação das empresas incubadas, sobretudo diante das mudanças sociais e políticas vivenciadas pelo país.

6. Referências

ABRÚCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 67-86, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Plano da secretaria da economia criativa: políticas, diretrizes e ações**, 2011-2014. Brasília: Ministério da Cultura, 2011.

CALABRE, L. Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 3., 2007, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2007.

CORÁ, M. A. J. Políticas públicas culturais no Brasil: dos patrimônios materiais aos imateriais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1093-1112, out. 2014. Disponível em: <http://ref.scielo.org/grnwkw>. Acesso em: 23 abr. 2015.

FONSECA, A. C. *et al.* **Economia criativa**: um conjunto de visões. São Paulo: Fundação Telefônica, 2012.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**: revista científica de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

MACHADO, R. M. A. **Da indústria cultural à economia criativa**. Alceu, [S.l.], v. 9, n. 18, p. 83-95, jan./jun. 2009. Disponível em: [http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/Alceu%2018_artigo%206%20\(pp83%20a%2095\).pdf](http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/Alceu%2018_artigo%206%20(pp83%20a%2095).pdf). Acesso em: 31 ago. 2015.

MADEIRA, M. G. **Economia criativa**: implicações e desafios para a política externa brasileira. Brasília: FUNAG, 2014.

MARCHI, L. D. Análise do plano da secretaria da economia criativa e as transformações na relação entre Estado e cultura no Brasil. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v.37, n.1, p. 193-215, jan./jun. 2014.

MARINHO, H. Economia criativa: abordagem conceitual e dinâmica da MPE. *In*: CALABRE, Lia (org.). **Políticas culturais**: informações, território e economia criativa. São Paulo: Itaú Cultural, 2013. p.43-51.

MIGUEZ, Paulo. Economia criativa: uma discussão preliminar. *In*: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (org.). **Teorias e políticas da cultura**: visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 96-97.

NAÇÕES UNIDAS. **Relatório de Economia Criativa 2010 – Economia Criativa**: uma opção de desenvolvimento viável. São Paulo: Itaú Cultural, 2010.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova administração pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PIRES, V. S; ALBAGLI, S. Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 109-122, jun. 2012. Disponível em: <http://ref.scielo.org/vykq93>. Acesso em: 02 set. 2015.

REIS, C. F. A. (org.). **Economia criativa**: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIM, A. A. C. Políticas Culturais entre o possível e o impossível. **O público e o privado**: revista do programa de pós-graduação em sociologia da Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, n. 9, p. 33-47, jan./jun. 2007.

SANTOS, M. D. G. D. Políticas públicas: contribuições para o debate. *In*: Kanaane, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. das G. **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-15.

SECRETARIA ESTADUAL DE CULTURA (Rio de Janeiro). **Favela Criativa**. Rio de Janeiro: SEC, 2012. Disponível em: <http://www.favelacriativa.rj.gov.br>. Acesso em: 01 nov. 2014.

SECRETARIA ESTADUAL DE CULTURA (Rio de Janeiro). **Secretaria da Economia Criativa**. 2013. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/secretaria-da-economia-criativa-sec>. Acesso em: 03 set. 2015.

SECRETARIA ESTADUAL DE CULTURA (Rio de Janeiro). **Territórios Culturais / Favela Criativa**. 2017. Disponível em: <http://www.tcfc.rj.gov.br/>. Acesso em: 04 dez. 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista De Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p.347-369, mar./abr. 2009.

SERRA, N.; FERNANDEZ, R. S. Economia Criativa: da discussão do conceito à formulação de políticas públicas. **Revista de Administração e Inovação**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 355-372, 2014.

SILVA, R. M. As políticas culturais brasileiras na contemporaneidade: mudanças institucionais e modelos de agenciamento. **Soc. Estado.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 199-224, abr. 2014. Disponível em: <http://ref.scielo.org/zmq4v8>. Acessos em: 23 abr. 2015.

SOVIK, L. Os projetos culturais e seu significado social. **Galáxia**, São Paulo, n. 27, p. 172-182, jun. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo. Atlas: 2004.

ZARDO, J. B. G.; MELLO, R. Rio criativo: análise crítica da universidade empreendedora executora de política pública. **Revista Sistema e Gestão**, Niterói, v. 7, n. 2, p. 206-221, 2012.

Submetido em: 16/05/2018

Aceito em: 31/05/2019