



**Ministério da Cultura**

Secretaria de Economia Criativa

# **DOCUMENTO METODOLÓGICO PARA FORMAÇÃO EM GESTÃO DO EMPREENDEDOR CULTURAL**

PRODUTO SUBSIDIADO PELO PROJETO “REDE CIDADANIA E QUALIDADE DE VIDA: O  
PROGRAMA CEUs”

EIXO INCLUSÃO PRODUTIVA



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

### **Coordenação Geral de Ações Empreendedoras e Inovação – CGAEI/SEC/MINC Inclusão Produtiva: documento metodológico para formação em gestão do empreendedor cultural**

#### **1. INTRODUÇÃO**

A orientação inicial para o referido eixo dentro do Programa de Centros das Artes e dos Esportes Unificados (CEU) - Rede Cidadania e Qualidade de Vida se dá da seguinte maneira: O Eixo Inclusão Produtiva tem como objeto a formulação, a implementação e o monitoramento de políticas públicas para o desenvolvimento local e regional, priorizando o apoio e o fomento aos profissionais e aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros. O objetivo é contribuir para que a cultura se torne um eixo estratégico nas políticas públicas de desenvolvimento do Estado brasileiro, contribuindo para mudanças macroeconômicas e inclusão social.

Nesse contexto, a Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura dentro do seu escopo de atuação se apresentou como a mais propícia parceira institucional para a efetivação, já que seu foco principal é o fortalecimento da Economia da Cultura sob uma amplitude de vertentes que vão desde o fomento de políticas públicas na área de compreensão técnica das cadeias produtivas culturais, formação de gestores e promoção de programas voltados a empreendedores de diferentes portes do setor, incluindo a pauta da formalização e a prospecção novas oportunidades. Esse escopo de diretrizes se encontra divididos em suas diferentes Coordenações e Programas.

#### **2. OBJETIVOS**

Para trabalhar esse ponto em específico da Inclusão Produtiva, um dos programas da Secretaria da Economia Criativa que ganhou destaque, e por conseguinte, um aprofundamento estratégico de aproximação dos CEUs e CEUs das Artes, que foi a **Rede Incubadoras Brasil Criativo**. Assim, é objetivo principal do presente produto apresentar metodologia de formação em gestão de empreendedores criativas, a partir do equipamento público “Incubadora Brasil Criativo”, que contemple método de desenvolvimento econômico a partir das especificadas locais.



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

### 3. JUSTIFICATIVA

O “Programa de Centros das Artes e dos Esportes Unificados (CEU) - Rede Cidadania e Qualidade de Vida” tem em seu escopo de ação objetivos que podem ser compreendidos sob 3 categorias distintas:

- Aprimoramento Institucional do próprio MinC na área de gestão, especificada da seguinte forma: Fortalecimento Institucional e Técnico do Ministério da Cultura na elaboração e efetivação de políticas públicas.
- Fortalecimento e Sustentabilidade dos CEUs e CEUs das Artes, através da formação de gestores e fomento de parcerias.
- Engajamento da sociedade civil junto aos equipamentos, que vem se dando a partir de uma frente de Mobilização Social, Mapeamento de atores presentes nos Territórios de Vivência, e por fim, a composição de um Conselho Gestor com participação popular.

Nesse contexto, para todos os pontos em questão, a Diretoria de Programas Especiais de Infraestrutura Cultural do Ministério da Cultura, responsável pela execução do presente programa, buscou olhar para as sinergias presentes tanto em outras Secretarias e/ou Diretorias do próprio órgão em questão, como para outros equipamentos públicos presentes nos Estados e/ou Municípios dos CEUs e CEUs das Artes.

Essa diretriz se consolidou por uma compreensão estratégica de que objetivo específico do equipamento que consiste “numa praça pública multiuso que possibilita a integração de programas e ações culturais, práticas esportivas e de lazer, formação e qualificação para o mercado de trabalho, serviços socioassistenciais, políticas de prevenção à violência e inclusão digital”, é amplo e recheado de especificidades em cada um de seus itens em separado, sendo necessário um intercâmbio de tecnologias e práticas para dar conta de sua amplitude.

As Incubadoras Brasil Criativo são equipamentos públicos que se configuram como centros de inovação, empreendedorismo, formação, fomento e promoção. São espaços de convívio e interação multisetorial entre empreendedores criativos e multistitucional que reúne governos, bancos, universidades, sistema S e sociedade



## Ministério da Cultura

### Secretaria de Economia Criativa

civil, promovendo o compartilhamento de experiências e fortalecimento de redes e coletivos. O Ministério da Cultura investe R\$ 1,2 milhão em cada Incubadora e o governo estadual investe uma contrapartida de R\$ 300 mil. Vale ressaltar que desse montante, uma média de 50% do valor em cada equipamento (isso quando o montante não é maior) é voltado para custeio de atividades que são ofertadas gratuitamente aos agentes culturais de todo o estado, sendo essas atividades: cursos e consultorias, planejamento estratégico, assessoria contábil, jurídica e de comunicação, marketing, elaboração de projetos e captação de recursos, além de acompanhamento contínuo. Futuramente as Incubadoras também sediarão balcões de crédito, formalização, formação técnica e escritórios de direito e de exportação.

Ressalta-se aqui que as Incubadoras tem por missão estratégica o atendimento do seu Estado, e não somente as capitais onde foram instaladas as suas sedes fixas, sendo, portanto, necessária uma visão estratégica dos equipamentos públicos para a consolidação de parcerias no que tange a oferta de suas atividades em outros municípios do Estado, e os CEUs e CEUs das Artes se destacam entre as possibilidades, justamente pelo seu escopo de atuação e por estarem distribuídos em regiões de alta vulnerabilidade social, além de estarem sendo consolidados sob uma sólida estrutura de mapeamento e mobilização social que permitirá que as atividades realizadas em parcerias já atinjam um público alvo certo nesses territórios, com temáticas já selecionadas segundo as principais demandas locais.

#### **4. DETALHAMENTO DA METODOLOGIA.**

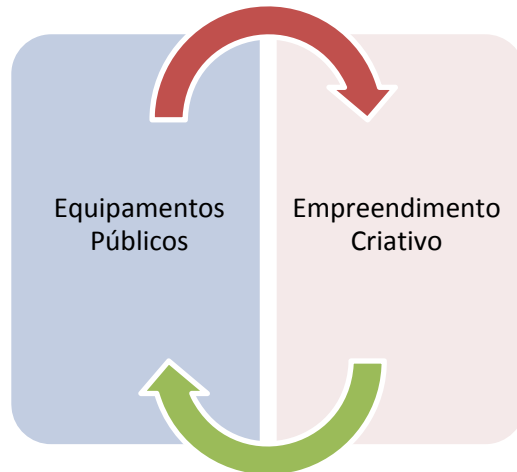
Para a consolidação das Incubadoras Brasil Criativo foi desenhado uma Metodologia de Formação de Gestores Públicos na área de Empreendedorismo Criativo. O foco da metodologia consiste em tornar esses gestores não só aptos para a gestão da Incubadora em si, ou seja, para acompanharem a execução dos recursos financeiros, consolidar um Plano Pedagógico, desenvolver de um calendário anual de atividades, consolidar parcerias, pensar em atividades complementares que maximizem o público alvo e etc, mas também, para saberem atender diretamente os empreendedores criativos em suas diversidades de modelos e áreas de atuação, estando mais afinados com as necessidades do século XXI. O equipamento público é trabalhado a partir de uma visão



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

que o coloca como um Empreendimento Criativo em si, com inúmeros potenciais criativos e áreas de atuação.



A Metodologia de Formação de Gestores foi composta por alguns temas considerados necessários e que poderiam ser utilizados em sua totalidade ou não, dependendo do diagnóstico da equipe. A inclusão produtiva para o setor cultural é a essência norteadora de quase todos os módulos, já que essa é uma das principais missões do equipamento em questão. Seguem os títulos dos módulos produzidos:

**Apresentação do Convênio**

**Mapeamento das Carências e Potencialidades locais**

**Planejamento Estratégico**

**Participação Cidadã e Conselho Gestor**

**Empreendedorismo Criativo – Do que estamos falando?**

### **APRESENTAÇÃO DO CONVÊNIO**

O convênio dos equipamentos públicos, no caso, as Incubadoras Brasil Criativo, são selados entre a Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura e o órgão estadual de cultura, sejam esses Secretarias de Culturais ou autarquias com o referido papel.

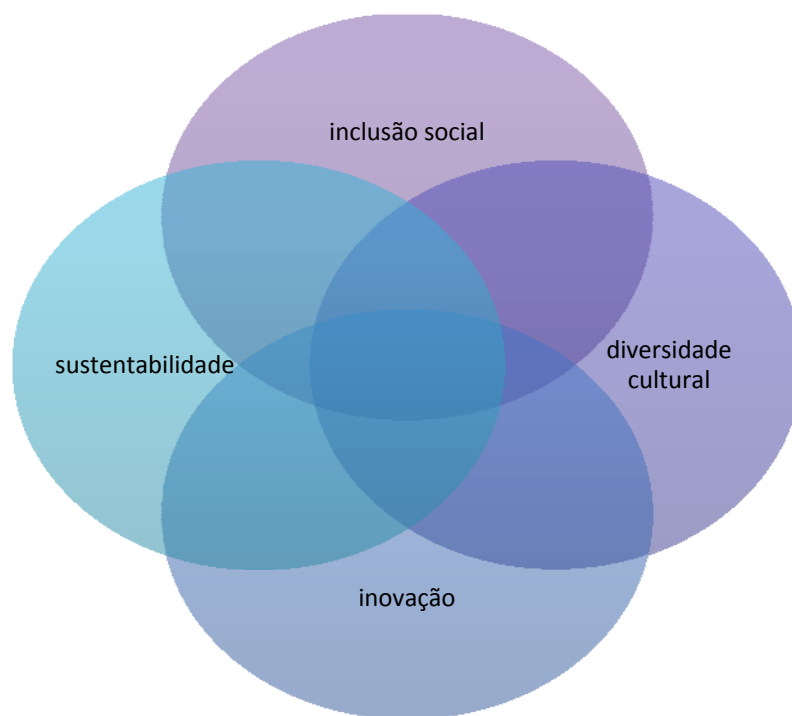


## Ministério da Cultura

### Secretaria de Economia Criativa

O convênio é o instrumento burocrático selado entre ambos, que orienta técnica, mas também conceitualmente a implantação dos equipamentos. Apesar de ser um projeto “carimbo”, ou seja, com uma matriz semelhante a todos os Estados, ele também possui espaços para ser autoralizado por cada conveniado, principalmente o que tange o seu PT (Plano de Trabalho) e o Orçamento.

Na implantação dos equipamentos, principalmente no quesito da execução dos recursos e escolha das atividades que contemplarão o mesmo, há muito espaço para criação por parte do órgão conveniado e/ou da equipe contratada, que passa a participar da curadoria e das linhas de atuação do mesmo, que contemplam uma diversidade de possibilidades de atuação.



Assim, viu-se como necessário a apresentação do convênio a equipe contratada, para que a mesma atue em consonância a diretrizes acordadas. É aproveitada essa oportunidade para a apresentação de alguns programas macro do Ministério da Cultura, de um modo que o convênio seja contextualizado politicamente. Assim, esse módulo, resumidamente aborda:



Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa



#### **MAPEAMENTO DAS POTÊNCIAS E CARÊNCIAS REGIONAIS:**

Qualquer equipamento público tem por missão atender a população local conforme suas especificidades de atuação. A necessidade de entender o seu contexto, o seu público alvo e, portanto, os insumos de trabalho são vitais, já que sem adesão da sociedade civil não há sustentabilidade, o que pode ser gerado por uma dissonância programática.

As políticas e programas públicos de diferentes esferas (federais, estaduais e municipais) também precisam ser compreendidas e utilizadas nas fórmulas de planejamento, tendo em vista que nenhum equipamento se encontra descolado de uma orientação macro política, portanto, de uma meta estratégica de desenvolvimento direcionado.

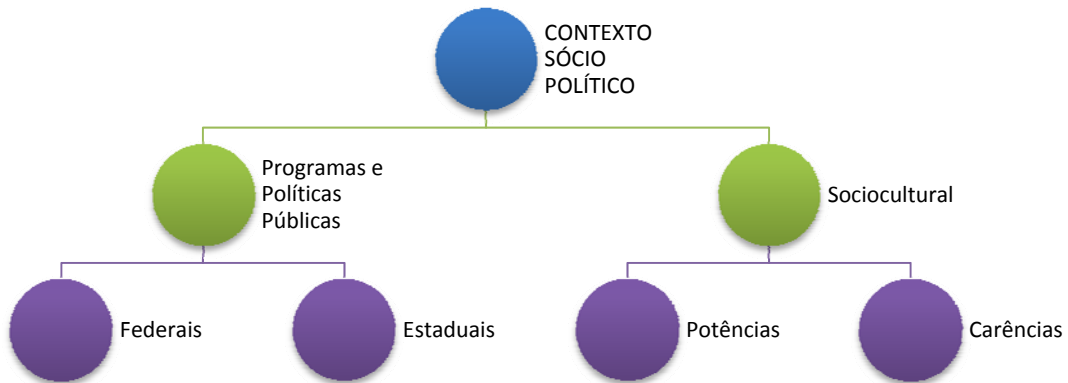
Assim, essas duas premissas (POLÍTICA e SOCIAL) são induzidas dentro do processo de construção identitária dos equipamentos, de um modo que a própria equipe passe a pesquisar e entender o seu contexto, além de contribuir assim com a



## Ministério da Cultura

### Secretaria de Economia Criativa

sistematização de informações, tão carentes dentro do Setor Cultural.



O contexto político é apresentado como contextual na apresentação do convênio à equipe, conforme explicitado no item acima (Apresentação do Convênio), onde são apresentados alguns planos federais de maneira ilustrativa, mas também formativa.

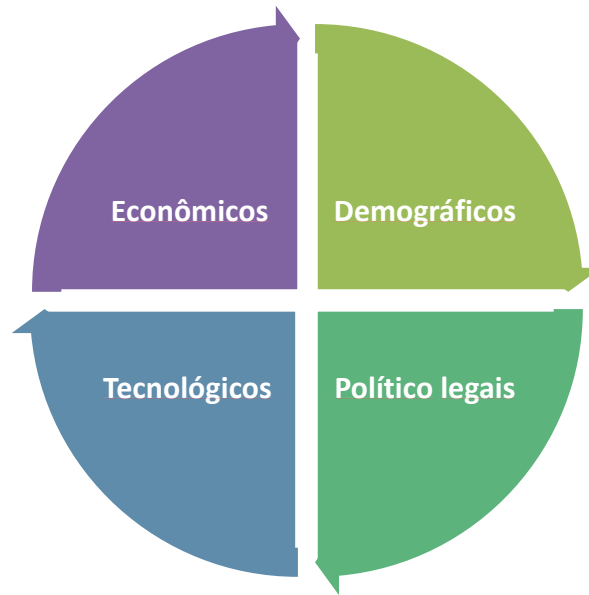
O contexto social é suscitado a ser compreendido a partir de uma visão que engaje aspectos Ambientais, Econômicos, Demográficos, Tecnológicos e, os já explicitados, Políticos Legais, que em seu conjunto são os responsáveis pelas características socioculturais locais.





## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa



A análise sociocultural é provocada a partir de dois vieses: POTENCIALIDADES e CARÊNCIAS, pois ambos podem ser oportunidades de trabalho não visualizadas. As potencialidades, ou seja, as riquezas postas, os circuitos consolidados, os setores mais consagrados, as atividades economicamente viáveis, as vezes parecem tão consolidadas, a ponto de não precisarem de intervenção pública, por exemplo. Ou, de não serem esmiuçadas tecnicamente e compreendidas a ponto de serem sistematizadas e “traduzidas” como tecnologias sociais para uma apreensão coletiva, ou mesmo, visando os potencializar ainda mais, seja a partir de atividades de aperfeiçoamento, como de atuação pontual em parte de sua cadeia produtiva. As carências também podem ser oportunidades, já que a não existência ou a baixa incidência de uma atividade produtiva ou setor cultural em uma determinada região pode se dar simplesmente por falta de estímulos, e não por falta de apelo social sobre determinado tema.

Esse módulo, portanto, serve para apresentar como é essencial uma compreensão estrutural de contexto, seja do equipamento público e seus gestores, seja os empreendimentos e fazedores culturais que buscam atendimentos nos mesmos.



**Ministério da Cultura**

Secretaria de Economia Criativa



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

### **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**

Definido como o documento voltado a sistematizar as linhas de atuação e os nortes conceituais dos equipamentos, o mesmo foi incitado a ser produzido. O mesmo busca representar uma concepção de gestão que vê a importância do planejamento se dar em diferentes camadas, de um modo que a visão sistêmica do projeto seja buscada, antes da execução prática, de um modo que as atividades que o contemplem estejam em harmonia dentro de um mesmo campo objetivo.



Também são apresentadas algumas características vistas como relevantes no que tange o documento em si, que são:

- Ser persuasivo, consistente
- Ser técnico e profissional, porém de fácil leitura
- Ser sucinto, mas completo
- Ser adaptado ao público alvo
- Ser revisado periodicamente (ele é parte de um processo, mesmo sendo um produto inicial)

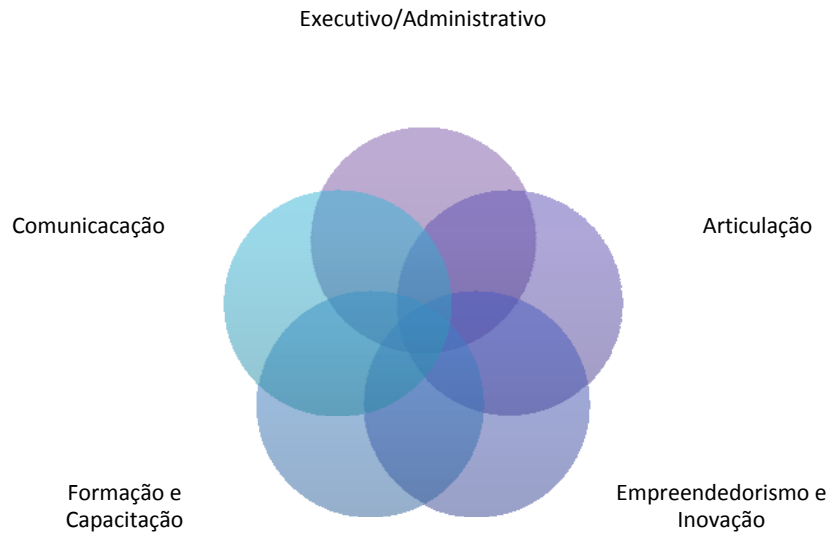
A estrutura do documento Planejamento Estratégico ofertada como referencial para a elaboração dos documentos de cada equipamento, se calcou nos eixos de atuação do mesmo, que são representados por pelos menos um



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

Coordenador e, em alguns caso, com outros membros na equipe. Segue um esquema dos eixos de atuação do equipamento:



O Planejamento Estratégico sugerido, portanto, é composto por:





## Ministério da Cultura

### Secretaria de Economia Criativa

O Planejamento Estratégico precisa ser contextualizado conforme as políticas públicas locais e o público alvo local e suas necessidades, ou necessidades visualizadas por outras fontes que visem o desenvolvimento cultural local. Assim, há um módulo abaixo explicitado, que se chama Potencialidades e Carências locais, que possui a finalidade de contribuir com o embasamento teórico e com a visão macro política dos contextos.

### **A PARTICIPAÇÃO CIDADÃ E O CONSELHO GESTOR**

Partindo do pressuposto que qualquer governança pública precisa ser realizada segundo os preceitos de: Estado de Direito, Transparência, Responsabilidade, Igualdade/ Inclusividade, Eficiência/Efetividade e Orientação por Consenso, a participação social se faz mais do que necessária, sendo vital à saúde da gestão.

Assim, esse módulo é trabalhado a partir de questionamentos sobre:

- Como é possível se dar a participação cidadã?
- Quais ativos, interlocutores, “aplicativos” são necessários?
- Qual o modelo de governança desejado para esse equipamento?

A partir dessa reflexão coletiva, o Conselho Gestor é apresentado dentro da sua existência histórica e prática, como um instrumento deliberativo ou consultivo, de composições diversas ou tripartite (poder público, setor privado e terceiro setor), mas apresentado como um dos principais mecanismos de governança, de forma a induzir a sua construção local sob um prazo médio de tempo após a inauguração. Também são apresentadas outras tecnologias de participação social, não deliberativas, porém, consultivas, calcadas principalmente em ferramentas online. O mote consiste em não só obter o respaldo social, mas colocar o equipamento público em consonância com as necessidades locais, que só serão percebidas se a população for ouvida, portanto, apta e com ferramentas adequadas para participar.



## Ministério da Cultura

Secretaria de Economia Criativa

### **EMPREENDEDORISMO CRIATIVO – Do que estamos falando?**

O termo empreendedorismo criativo pode definir dois tipos de empreendedorismo no Brasil, que apesar de similares e com pontos conectivos, acabam por contemplar grupos distintos.

No primeiro caso, o adjetivo criativo acaba por caracterizar iniciativas consideradas inovadoras em relação aos seus produtos ou serviços, ou seja, atuam criando novos modelos ou conceitos para sistemas - financeiros, de comunicação, de educação, de produção - ou inserem novos materiais/ insumos oriundos de processos diferenciados de produção em produtos usuais, ou ainda criam novas demandas de consumos de produtos ou serviços que possuem valores também sensíveis, e não só usuais. Essa linha acaba por contemplar, às vezes, empresas que buscaram inovar em suas formas de gestão interna, por exemplo, buscando remodelações nas relações de trabalho através de estruturas não hierárquicas ou adotando escritórios fora dos padrões tradicionais com espaços de lazer e descanso para seus funcionários. Percebe-se que nessa linha de empreendedores criativos, acaba-se contemplando grupos sociais mais elevados economicamente, que tiveram a oportunidade não só de acesso a conceitos, como a realização de suas iniciativas imersas nesse universo de experimentações e, na em alguns casos, já incorporadas ao mercado.

Há outra linha de empreendedorismo criativo que, a partir da incorporação da pauta da Economia Criativa pelo Ministério da Cultura, passou a contemplar os fazedores/ realizadores culturais, onde estão enquadradas tanto as linguagens artísticas tradicionais (Artes Visuais, Artes Cênicas, Música, etc), como alguns setores produtivos que são reconhecidos pelo seu aspecto também criativo de produção (Audiovisual, Games, Arquitetura, Design, Moda e etc). Essa corrente ainda é ainda muito nova, porém vem ganhando corpo, justamente pelas políticas públicas de fomento e compreensão desse cenário ainda tão etéreo, porém potente em relação à participação econômica desses agentes e as inovações que produzem em um contexto de diversidade cultural .

Em ambas as linhas, há uma diversidade tipológica de formas de empreendimentos pelas quais se dão as produções, ou seja, a natureza jurídica representativa dessas iniciativas ou a sua inexistência. As políticas públicas na área da



## **Ministério da Cultura**

### Secretaria de Economia Criativa

Economia Criativa estão buscando entender esse amplo cenário, e, como uma de suas metas prioritárias, fomentar a inclusão produtiva a partir da formalização e do aprimoramento das formas de gestão e de promoção. Como uma segunda meta, conseguir promover o intercâmbio de práticas produtivas ou tecnologias sociais consolidadas, de modo que haja a otimização de iniciativas em larga escala por todo o território nacional.

Há dentro da linha do fomento público da pauta, uma preocupação nítida com os empreendedores criativos de bases sociais economicamente menos favorecidos. Porém, vale destacar que todo esse amplo cenário vem sendo estudado, compreendido, visando políticas e práticas que contribuam com a sustentabilidade econômica do setor criativo nacional.

Esse é o contexto de inclusão produtiva de empreendedores criativos que vem sendo utilizada na sensibilização dos gestores que passam pela formação ofertada pela Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura. A ideia é que a partir da compreensão do amplo cenário social que está em jogo, esses gestores consigam construir um amalgama social diverso nas Incubadoras através da curadoria de atividades ofertadas sensíveis as necessidades específicas e coletivas.