

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ  
INSTITUTO DE ECONOMIA – IE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRATÉGIAS E DESENVOLVIMENTO – PPEd

CLAUDIA NUNES DE CASTRO

BRASÍLIA COMO CAPITAL DA MÚSICA:  
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL

Rio de Janeiro - RJ

2024

CLAUDIA NUNES DE CASTRO

BRASÍLIA COMO CAPITAL DA MÚSICA:  
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO  
LOCAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Orientador: Marcelo Gerson Pessoa de Matos, PhD.

Coorientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria, PhD.

Rio de Janeiro - RJ

2024

## FICHA CATALOGRÁFICA

C355b Castro, Claudia Nunes de.  
Brasília como capital da música: estratégias para o desenvolvimento do arranjo produtivo local / Claudia Nunes de Castro . - 2024.  
250 f.

Orientador: Marcelo Gerson Pessoa de Matos.  
Coorientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria  
Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, 2024.  
Bibliografia: f. 219 – 235.

1. Políticas públicas. 2. Música. 3. Arranjo produtivo local. I. Matos, Marcelo Gerson Pessoa de, orient. II. Faria, Maria de Fátima Bruno de, coorient. III. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. IV. Título.

CDD 320.6

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária: Luiza Hiromi Arao CRB 7 – 6787  
Biblioteca Eugênio Gudín/CCJE/UFRJ

CASTRO, C. N. Brasília como Capital da Música: Estratégias para o Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local. 2024. 250f. Tese (doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

CLAUDIA NUNES DE CASTRO

**BRASÍLIA COMO CAPITAL DA MÚSICA:**  
Estratégias para o Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local

Rio de Janeiro, 17 de janeiro de 2024.

---

Prof. **Marcelo Gerson Pessoa de Matos**, PhD. (Orientador).  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Profa. **Maria de Fátima Bruno de Faria**, PhD. (Coorientadora)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. **Allan Rocha de Souza**, PhD.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. **Renata Lèbre La Rovere**, PhD.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. **Lia Calabre de Azevedo**, PhD.  
Universidade Federal Fluminense (UFF)

---

Profa. **Ana Lúcia Tatsch**, PhD.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

# DEDICATÓRIA

Ao querido e amado Antônio Maria Gomes de Castro (*in memoriam*)  
pelo exemplo como pai, professor e pesquisador. Saudades eternas.

# AGRADECIMENTOS

Agradeço à Claudia Leitão e Ana Claudia Maynardes pelas cartas de recomendação ao Programa de Pós-Graduação de Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED).

À Luciana Guilherme, quem me apresentou e me iluminou a porta de entrada ao programa PPED, mas que, principalmente, em momento crucial esteve presente e foi meu pombo-correio com o programa.

Aos professores das doze disciplinas cursadas no PPED pelos conhecimentos compartilhados.

Ao meu orientador Marcelo Gerson Pessoa de Matos e coorientadora Maria de Fátima Bruno Faria, obrigada pela atenção dispensada a cada dúvida ao longo da pesquisa.

À Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal pelo valioso afastamento remunerado para estudos (20h/semana) para a realização da pesquisa de campo e elaboração da tese de doutorado.

Aos 23 entrevistados que compartilharam suas experiências profissionais, suas realizações e seus aprendizados.

Aos colegas de doutorado residentes no Rio de Janeiro que me acompanharam desde as primeiras disciplinas. Em especial, agradeço a Renata Odete de Azevedo Souza, André Lobato, Ana Clara Leite, Giuliano Condé, Paulo Coscarelli por compartilharem as dúvidas, os desafios, as inquietudes e celebrarem os avanços até o final do programa. Aos amigos e amigas de Brasília que celebraram comigo a passagem por cada etapa de pesquisa até a conclusão do doutorado.

A meus pais, Antônio Maria Gomes de Castro (*in memoriam*) e Zélia Nunes de Castro, pelo amor e apoio incondicionais.

# EPÍGRAFE

“Eu não tenho por nenhuma Cultura qualquer hostilidade. O que eu quero é fortalecer a nossa. Porque qualquer coisa que vem de fora, em vez de ser uma influência que nos descaracteriza, que nos esmaga, que nos corrompe, passa a ser uma incorporação que nos enriquece.”(Ariano Suassuna)

“Sendo o desenvolvimento a expressão da capacidade para criar soluções originais aos problemas específicos de uma sociedade, o autoritarismo, ao bloquear os processos sociais em que se alimenta essa criatividade, frustra o verdadeiro desenvolvimento.” (Celso Furtado)

# RESUMO

CASTRO, C. Brasília como Capital da Música: Estratégias para o Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local. 2024. 250 f. Tese (doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Orientador: Marcelo Gerson Pessoa de Matos

Coorientadora: Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília é um celeiro de talentos musicais, mas muitos músicos precisaram partir para o Rio de Janeiro e São Paulo, cidades que oferecem mercados profissionais com maior atratividade desde a década de 1980. Entretanto, atualmente Brasília é a terceira capital do País em número de habitantes (IBGE, 2022) e possui uma política de fomento consolidada a partir da Lei Orgânica de Cultura e do maior Fundo de Apoio à Cultura do País, correspondente a 0,3% da receita corrente líquida do Distrito Federal, equivalente a R\$ 90 milhões, em 2022. O estudo buscou caracterizar e analisar arranjo produtivo local de música durante o período de 2014 a 2022 para traçar estratégias de políticas públicas que mobilizem a cultura e, especificamente, a música como um vetor central de retomada da atividade econômica e de desenvolvimento local no pós-pandemia. À luz do papel do Estado no desenvolvimento cultural da população, a pesquisa qualitativa discorreu sobre a renovação do marco legal cultural do Governo do Distrito Federal, a aplicação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), as políticas de música, de educação musical e de comunicação e de seu contexto político, econômico, social e cultural. Adotou-se a abordagem da economia evolucionária em contraponto ao modelo de políticas neoclássicas, cuja premissa baseia-se na análise sistêmica do desenvolvimento gerado a partir de aprendizados, conhecimentos e inovações e nos conceitos de competitividade, atratividade e sustentabilidade. O método de pesquisa aplicada foi o de estudo de caso exploratório (Yin, 1994). O marco teórico conceitual e metodológico adotou o arranjo produtivo local de música como unidade de pesquisa, observando os empreendimentos criativos e redes de instituições educacionais e culturais. A coleta de dados ocorreu a partir de fontes primárias e secundárias. Foram entrevistados 23 agentes culturais classificados em quatro grupos: os gestores de políticas públicas, os gestores de equipamentos culturais (inclusive as rádios públicas), os empreendedores criativos e os formadores. Seguiram-se as análises documentais e das entrevistas em profundidade. Dentre os principais resultados, destacam-se mudanças na gestão cultural pública a partir da atualização do arcabouço legal, resultando na gestão compartilhada de equipamentos culturais nas parcerias entre Estado e Organizações da Sociedade Civil. Há carência de professores de música, infraestrutura e instrumentos musicais nas escolas. Há a necessidade de estudos de públicos e planejamento estratégico de marketing para a formação de plateias visando identificar como ampliar a atratividade dos eventos musicais na cidade e políticas intersetoriais para a melhoria do acesso à cultura. Há carência de equipamentos culturais em muitas das regiões administrativas. Concluiu-se que a atividade curatorial das organizações culturais deve fomentar a inovação por meio de pesquisa e diálogo entre artistas e público. O arranjo produtivo local de música carece de governança com instâncias formais articuladas e coordenadas pelo Estado com a efetiva participação da sociedade civil em conselhos e fóruns para que Brasília mobilize a cultura como vetor de desenvolvimento local e se torne a capital da música.

Palavras-chave: Políticas Públicas; Música; Educação Musical; Arranjo Produtivo Local; Gestão Estratégica



# ABSTRACT

CASTRO, C. Brasília as Capital of Music: Strategies for the Development of the Local Music Cluster. 2024. 250 f. Thesis (doctorate in Public Policies, Strategies and Development) – Federal University of Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

Advisor: Marcelo Gerson Pessoa de Matos

Co-advisor: Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília is a breeding ground of musical talent, but since the 1980s many musicians have had to leave the city to consolidate their careers in cities with greater attractiveness. However, the city is currently the third capital of the country in number of inhabitants (IBGE, 2022) and has a consolidated cultural development policy based on the Organic Culture Law and the largest Cultural Support Fund in the country, corresponding to 0.3% of the Federal District's net revenue, equivalent to R\$90 million, in 2022. The study sought to describe the characteristics and analyze the local music cluster during the period from 2014 to 2022, to outline strategies of public policies in order to mobilize culture and, specifically, music as a driver for the resumption of economic activity and local development in the post pandemic period. In light of the role of the State in the cultural development of the population, the qualitative research discussed the renewal of the cultural legal framework of the Federal District Government, the application of the Regulatory Framework for Civil Society Organizations (MROSC), music, music education and communication policies and their political, economic and socio-cultural context. The evolutionary economics approach was adopted as opposed to the neoclassical policy model, whose premise is based on the systemic analysis of development generated from learning, knowledge and innovations and on the concepts of competitiveness, attractiveness and sustainability. The applied research method undertaken is that of an exploratory case study (Yin, 1994). The theoretical-conceptual and methodological framework adopted the local music cluster as a research unit, taking into account creative enterprises and the educational and cultural organizations networks. Data collection occurred from primary and secondary sources. In-depth interviews were carried out with 23 cultural agents divided into four groups of interviewees: public policy managers, cultural organization managers (including public radio), creative entrepreneurs and teachers. Secondary data and interview analysis followed. Among the study's main findings were observed changes in public cultural management following the update of the legal framework, resulting in shared managerial responsibilities of state-run cultural organizations through partnerships between the government and Non-profit Organizations. There is a shortage of music teachers, infrastructure and musical instruments in schools. There is a need for audience development studies and marketing strategic plans to increase the attractiveness of musical events in the city and intersectoral policies to improve access to culture. There is a lack of cultural facilities and music venues in many administrative regions. Finally, cultural organizations' curatorial activities must encourage innovation through research and dialogue among artists and the public. The local music cluster lacks governance which needs to be articulated and coordinated by the State with effective participation of civil society in councils and forums so that Brasília can promote culture and music as drivers of local development in order to become the capital of music.

Keywords: Public Policies; Music; Music Education; Local Music Cluster; Strategic Management

# LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## FIGURAS

Figura 1 – Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília	23
Figura 2 – Circuitos Musicais de Brasília	26
Figura 3 – Classificação das Indústrias Criativas (UNCTAD)	36
Figura 4 – Árvore do processo decisório da política cultural	62
Figura 5 – Mapa de Literatura	70
Figura 6 – Diagrama Circular das Entrevistas	75
Figura 7 – Legislação sobre a Formação Exigida de Professores de Música	108
Figura 8 – Grupos de entrevistados do APL de Música de Brasília	113

## GRÁFICOS

Gráfico 1 – Orçamento Público para a Cultura (DF)	29
Gráfico 2 – Brasil – Evolução do Resultado Primário em % do PIB (1991 a 2020)	83
Gráfico 3 – FAC Série Histórica - 2006 a 2017	84

## QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Fomento às Artes	54
Quadro 2 – Processo de marketing das organizações culturais	59
Quadro 3 – Síntese dos Aprendizados de Empreendedores Criativos – DF	189
Quadro 4 – Aprendizados e Conhecimentos no APL de Música de Brasília	194
Quadro 5 – Inovações no APL de Música de Brasília	195
Quadro 6 – Estratégias para o Desenvolvimento do APL de Música de Brasília	216

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade Vínculos Ativos até 31/12/2021 de Empresas e Empresários Formais por Nível, Domínio Criativo e Porte da Empresa em Brasília	25
Tabela 2 – Equipamentos culturais: Teatros	28

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
APL	Arranjo Produtivo Local
APLIC	Arranjo Produtivo Local Intensivo em Cultura
APEX	Agência Brasileira de Promoção à Exportação
ASPIL	Arranjo e Sistema Produtivo e Inovativo Local
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEF	Centro de Ensino Fundamental
CMCD	Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DCMS	Departamento de Mídia, Cultura e Esportes (Inglaterra)
EAPE	Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação
EC	Economia da Cultura
EIC	Economia das Indústrias Criativas
EMB	Escola de Música de Brasília
FAC	Fundo de Apoio à Cultura
FUNARTE	Fundação Nacional das Artes
FPC	Fundo de Política Cultural
GDF	Governo do Distrito Federal
IBICT	Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
IVA	Imposto sobre Valor Agregado
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LIC	Lei de Incentivo à Cultura
LOC	Lei Orgânica de Cultura
MDIC	Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequena Empresa
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
MONDIACULT	Conferência Mundial sobre Políticas Culturais
OBEC-DF	Observatório de Economia Criativa do Distrito Federal
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSESP	Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo
PARFOR	Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PDAF	Programa de Descentralização Administrativo Financeira
PEM	Programa de Economia da Música
PIBID	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
PRONAC	Programa Nacional de Apoio à Cultura
REDESIS	Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
RIDE-DF	Região Integrada de Desenvolvimento Econômico do Distrito Federal
SECEC-DF	Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal
SEE-DF	Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal
SPIL	Sistema Produtivo e Inovativo Local
SIIC	Sistema de Informações e Indicadores Culturais
SNIIC	Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, Cultural Organization

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA: AGENDA INTERNACIONAL DE CULTURA E DESENVOLVIMENTO ..	15
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.2.1	<i>Problema principal</i> .....	31
1.3	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	31
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i> .....	31
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	32
1.4	ESTRUTURA DA TESE .....	32
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>35</b>
2.1	DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS .....	35
2.1.1	<i>Abordagens sobre Cultura enquanto Sistema Produtivo</i> .....	35
2.1.2	<i>Economia da Música: Conhecimento e Territorialização</i> .....	44
2.1.3	<i>O Arranjo Produtivo Local de Cultura</i> .....	48
2.2	O PAPEL DO ESTADO NO FOMENTO ÀS ATIVIDADES CULTURAIS .....	53
2.2.1	<i>Quatro Modelos de Fomento Cultural</i> .....	53
2.2.2	<i>Política Cultural Comparada: Brasil/EUA</i> .....	56
2.2.3	<i>Gestão de Políticas Culturais no Brasil</i> .....	60
2.3	SÍNTESE DO MARCO TEÓRICO E MAPA DE LITERATURA.....	68
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>72</b>
3.1	MÉTODO, CLASSIFICAÇÃO, ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	73
3.2	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO CASO, AMOSTRA DOCUMENTAL E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	74
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	77
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	78
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>80</b>
4.1	OBJETIVO 1: DESAFIOS DO CONTEXTO E EFEITOS DA PANDEMIA.....	80
4.1.1	<i>Contexto Político</i> .....	80
4.1.2	<i>Contexto Econômico</i> .....	82
4.1.3	<i>Contexto Sociocultural</i> .....	85
4.1.4	<i>Efeitos da Pandemia</i> .....	86
4.1.5	<i>Síntese do Objetivo 1</i> .....	91
4.2	OBJETIVO 2: PANORAMA DA POLÍTICA DE MÚSICA NO BRASIL .....	93
4.2.1	<i>O Programa de Economia da Música do Ministério da Cultura</i> .....	94
4.2.2	<i>Organizações Culturais: Gestão Estratégica e Sustentabilidade</i> .....	99
4.2.3	<i>Formação de Público: o Ensino de Música nas Escolas</i> .....	107
4.2.4	<i>Síntese do Objetivo 2</i> .....	111
4.3	OBJETIVO 3: CARACTERÍSTICAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÚSICA.....	113
4.3.1	<i>A Cena Musical Brasileira</i> .....	113
4.3.2	<i>Atratividade e sustentabilidade do Arranjo Produtivo Local de Música</i> .....	117
4.3.2.1	<i>Curadoria e Direção Artística: Atividades Essenciais para a Formação de Público</i> .....	118
4.3.2.2	<i>Gestão de Equipamentos Culturais</i> .....	123
4.3.2.3	<i>Desenvolvimento de Carreiras Musicais</i> .....	134
4.3.3	<i>Síntese do Objetivo 3</i> .....	137
4.4	OBJETIVO 4: A TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE MÚSICA E A APLICAÇÃO DO MARCO LEGAL .....	140
4.4.1	<i>Política Cultural do Distrito Federal</i> .....	140
4.4.1.1	<i>A Lei Orgânica de Cultura e suas inovações</i> .....	142
4.4.1.2	<i>O MROSC Cultural no Distrito Federal</i> .....	152
4.4.1.3	<i>A sustentabilidade das OSCs culturais brasileiras: uma política comparada</i> .....	156
4.4.1.4	<i>Fragilidades da Secretaria de Cultura e Economia Criativa</i> .....	159
4.4.2	<i>Política de Comunicação e a Distribuição Digital</i> .....	161
4.4.2.1	<i>Direitos Autorais: o Regime de Apropriação na Era Digital</i> .....	164
4.4.3	<i>Política de Educação</i> .....	169
4.4.3.1	<i>A oferta de ensino musical pela Secretaria de Educação</i> .....	169
4.4.3.2	<i>Formação e aperfeiçoamento de professores de música</i> .....	172
4.4.3.3	<i>Empreendedores Criativos: Competências para a Autogestão de Carreiras</i> .....	174

4.4.3.4	Formação de produtores e gestores culturais.....	178
4.4.4	<i>Síntese do Objetivo 4</i> .....	179
4.5	<b>OBJETIVO 5: APRENDIZADOS, CONHECIMENTOS E INOVAÇÕES NO APL DE MÚSICA DE BRASÍLIA</b> .....	182
4.5.1	<i>Aprendizados através da Prática e Aprendizados Interativos</i> .....	182
4.5.2	<i>Aprendizado pelo Uso de Equipamentos</i> .....	192
4.5.3	<i>Inovações no APL de Música de Brasília</i> .....	195
4.5.4	<i>Síntese do Objetivo 5</i> .....	201
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>203</b>
5.1	<b>ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL DE MÚSICA</b> .....	203
5.1.1	<i>Sustentabilidade: A Gestão e a Produção Cultural Brasileira entre o público e o privado</i> .....	204
5.1.1.1	Governança, Articulação Institucional e Avaliação.....	207
5.1.2	<i>Atratividade: Curadoria aliada a estratégias de comunicação e de arte-educação</i> .....	209
5.1.3	<i>Competitividade: Conhecimentos, Aprendizados e Inovações</i> .....	211
5.1.3.1	Educação Musical.....	214
5.1.3.2	Formação de Professores de Música .....	215
5.1.3.3	Formação de Gestores, Produtores e Empreendedores Culturais e Criativos .....	215
5.1.4	<i>Quadro-síntese de Estratégias para o Desenvolvimento do APL de Música de Brasília</i> .....	216
5.2	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA E PERSPECTIVAS PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	217
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>219</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>236</b>
	<i>Roteiros de Entrevistas</i> .....	236
	<b>ANEXO A</b> .....	<b>242</b>
	<i>Política de Música de Brasília</i> .....	242

# 1 INTRODUÇÃO

Brasília é uma cidade que forma músicos e um público conhecedor dos vários gêneros musicais em uma escola de música pública que já foi considerada a melhor da América Latina. É a cidade que viu nascer a primeira escola de choro do País e gerou um movimento de rock, de chorinho e de rap conhecidos no Brasil. Brasília exportou excelentes músicos para o cenário nacional como Cássia Eller, Zélia Duncan, Rosa Passos, o bandolinista Hamilton de Holanda, o violonista Lula Galvão, Renato Russo e o Legião Urbana, Capital Inicial, os Raimundos, Natiruts.

A cidade possui um Fundo de Apoio à Cultura que subsidia criações musicais (Distrito Federal, 2017). A produção é intensa, mas é pouco visível, embora as rádios Nacional, Cultura assim como a TV Senado e TV Câmara transmitam a produção local minimamente. Entre 2010-2015, os equipamentos culturais públicos foram perdendo sua vitalidade, sem manutenção e sem programação contínua (Maciel, 2016). A fiscalização dos limites sonoros em estabelecimentos gastronômicos da cidade, em virtude da aplicação da Lei Distrital nº 4.092/2008, a Lei do Silêncio, (Distrito Federal, 2008) impactou negativamente a oferta de trabalho no circuito de bares e restaurantes.

A economia da música de Brasília foi objeto de estudo realizado pelo Observatório de Economia Criativa do Distrito Federal (OBEC-DF) através de financiamento do Ministério da Cultura entre 2016-2017. Contudo, após várias inovações institucionais contidas na Lei Orgânica de Cultura (Distrito Federal, 2017), a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal publicou a portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018), criando a política de música de Brasília e do entorno para combater a homogeneização da oferta musical e promover o desenvolvimento cultural. Por isso, a presente pesquisa foi desenhada para investigar a implementação da política setorial de música em meio aos desafios estruturais e conjunturais, tais como o financiamento, a infraestrutura, os desafios tecnológicos e os efeitos da pandemia sob o arranjo produtivo local (APL) de música.

O marco teórico da pesquisa baseia-se nos preceitos da economia criativa e da economia da cultura (Cunningham, 2002; Howkins, 2001; Hartley, 2005; Bendassolli *et al.*, 2009; Unctad, 2010; Potts, 2011) no âmbito da economia do conhecimento (Houghton; Sheehan, 2000; Polanyi, 2010; Cooke *et al.*, 2007; Bathelt *et al.*, 2004). Após a escolha por uma abordagem evolutiva (Matos; Britto, 2011; Lundvall, 2007; Lundvall; Johnson, 1994; Freeman, 1995), o marco teórico articula-se ao referencial de arranjos produtivos locais. O intuito é discorrer sobre as estratégias que possam

contribuir para os processos de aprendizado e inovação que levam ao desenvolvimento do arranjo produtivo local (APL) (Matos; Britto, 2011; Cassiolato; Matos; Lastres; 2014).

## **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA: AGENDA INTERNACIONAL DE CULTURA E DESENVOLVIMENTO**

A música é um vetor de desenvolvimento local, pois a oferta cultural e de entretenimento à população gera desenvolvimento humano a partir da criação de laços sociais por meio de ação educativa, cria identidades e sentimento de pertença à localidade, gera transmissão intergeracional de conhecimento realizando o diálogo entre tradição e inovação, e gera atividade econômica (transporte, alimentação, hospedagem) a partir de espetáculos ao vivo, festivais, festas, feiras, eventos e atrativos turísticos (turismo cultural e turismo de negócios) (UNESCO, 1995; McCarthy, 2004; Cassiolato *et al.* 2008; FGV, 2019).

A cultura é a base para o desenvolvimento (UNESCO, 1995, p. 232; Furtado, 2012). Segundo Furtado (2012, p. 111), o conceito de identidade cultural “traduz a ideia de manter com nosso passado a relação capaz de enriquecer o presente” e a partir dele criar rupturas. Tradição e inovação, portanto, tornam-se temas de política cultural a partir do conceito de identidade. Mas é necessário que as políticas culturais e as políticas de desenvolvimento considerem na prática o discurso de que valores, crenças, tradições, modos de vida representam o solo fértil para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e da vida em sociedade.

Desde a década de 1980, os organismos internacionais como ONU, UNESCO, OCDE avançaram em seus discursos a partir do consenso entre especialistas, acadêmicos e representantes governamentais, de que as cidades são loci de diversidades culturais e que nelas residem sistemas de intercâmbio de conhecimentos que são os motores do desenvolvimento. A Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento (CMCD) produziu o relatório “Nossa Diversidade Criativa”, em 1995, um marco nas discussões sobre o tema. No ano subsequente ao relatório da comissão independente integrada por Furtado, seria publicado outro relatório importante pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), “*The Knowledge-Based Economy*”, que enfatiza a mudança de paradigma na economia mundial ao focar o desenvolvimento centrado no conhecimento, baseado em sociedades da informação e economias de aprendizado, bem como em sistemas nacionais de inovação, facilitados pela evolução promovida pelas tecnologias da informação (OCDE, 1996). Nesse sistema encontram-se as abordagens de economia da cultura e a economia das indústrias criativas conforme será discutido no marco teórico.

A “Nossa Diversidade Criativa” e a “*The Knowledge-Based Economy*” são como duas faces da mesma moeda. O desenvolvimento como liberdade (SEN, 2000) somente pode existir se houver conhecimento e aprendizado sobre passado e presente e a liberdade para criar. O desenvolvimento endógeno surge a partir do reconhecimento de valores próprios, por que os valores motivam a ação, o comportamento. A acumulação em uma economia exportadora de produtos primários não significa o avanço cultural se este estiver baseado em padrões de consumo (e valores) importados (Furtado, 2012). Deixaremos que aprisionem nossas mentes a produtos culturais produzidos por outras nações, produtos impregnados de valores alheios?

A agenda internacional de “Nossa Diversidade Criativa” afirmava o papel da cultura para o desenvolvimento humano. A conferência de Estocolmo sobre Cultura e Desenvolvimento de 1998 recomendava a integração e coordenação de políticas culturais a outras áreas sociais. “A cultura perpassa obrigatoriamente todos os aspectos da vida em sociedade. Sem ela, os planos de desenvolvimento sempre serão incompletos e, como alguns defendem, estarão fadados ao insucesso” (Botelho, 2001, p. 76). Nesse sentido, mais recentemente, os especialistas e representantes governamentais reunidos na MONDIACULT 2022, reafirmaram as características espirituais, materiais, intelectuais e emocionais intrínsecas aos indivíduos vivendo em sociedade expressas pelas artes, modos de vida, sistema de valores, tradições, crenças. Sendo assim, a cultura deve estar expressa nas dimensões de políticas de bem-estar, saúde, inovação, emprego, meio-ambiente, desenvolvimento sustentável local e direitos humanos pois relaciona-se ao desenvolvimento e crescimento sustentável, que por ventura se frustram devido às mazelas causadas pelas mudanças climáticas, guerras, pandemias (UNESCO, 2022).

A declaração da MONDIACULT 2022 lista os documentos produzidos no âmbito da UNESCO nos últimos setenta anos que servem de arcabouço para o desenvolvimento de legislações nacionais. De todo modo, as declarações e recomendações não são vinculantes, já as convenções vinculam os países signatários a incorporar as diretrizes acordadas em suas normativas internas. São elas:

- Declaração dos Princípios de Cooperação Cultural Internacional (1966),
- Declaração Universal da UNESCO sobre a Diversidade Cultural (2001)
- Declaração da UNESCO sobre a Destruição Intencional do Patrimônio Cultural (2003);
- Recomendação sobre o Estatuto do Artista (1980),
- Recomendação sobre a Salvaguarda da Cultura Tradicional e do Folclore (1989),
- Recomendação sobre as Paisagens Históricas Urbanas (2011)



- Recomendação sobre a Proteção e Promoção de Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade (2015);
- Convenção Universal sobre Direitos Autorais (1952),
- Convenção de Haia para a Proteção de Bens Culturais em Caso de Conflito Armado (1954) e seus dois Protocolos (1954 e 1999),
- Convenção sobre os Meios de Proibir e Prevenir a Importação, Exportação Ilícita e Transferência de Propriedade de Bens Culturais (1970),
- Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Cultural e Natural Mundial (1972),
- Convenção sobre a Proteção do Patrimônio Cultural Subaquático (2001),
- Convenção para a Salvaguarda do Patrimônio Cultural Imaterial Patrimônio (2003)
- Convenção sobre a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais (2005);

Na primeira metade do século XX, as políticas públicas na área de cultura eram voltadas para as artes e para o patrimônio histórico (Furtado, 2012; Rubim, 2019; Silva; Abreu, 2011). As políticas culturais em nível global começam uma caminhada expansiva, em 1977, quando os países africanos reunidos em Accra, no seminário intergovernamental sobre políticas culturais, solicitam o acréscimo de novos significados ao termo “cultura” para incorporar valores e crenças e visões de mundo. Na década de 70, o tema da identidade cultural foi importante para muitos países do continente africano que se libertavam de domínios coloniais.

Em 1982, a UNESCO promove, no México, a Conferência Mundial sobre Políticas Culturais (UNESCO), que discute o papel das políticas culturais para o desenvolvimento. A partir do MONDIACULT, os países irão designar o conceito de cultura como sendo a representante das identidades culturais compartilhadas entre gerações, não apenas através das artes e literatura, mas igualmente através das tradições e das crenças, dos modos de vida, dos direitos humanos e dos sistemas de valores. A MONDIACULT passa a ser um marco significativo nas relações internacionais culturais por estabelecer que nenhuma cultura deveria se sobrepor a outra, rejeitando a ideia de uma hierarquia entre culturas.

Na década seguinte, em 1992, a Organizações das Nações Unidas (ONU) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) instituem a Comissão Mundial sobre Cultura e Desenvolvimento (CMCD), que culminou na publicação do relatório “Nossa diversidade criativa”. A comissão independente reúne 14 representantes dos cinco continentes entre cientistas sociais, artistas, especialistas em desenvolvimento, gestores de políticas públicas e líderes intelectuais, dentre estes Celso Furtado, ex-Ministro de Cultura do Brasil.

“Nossa Diversidade Criativa” se destaca por expandir os horizontes da cultura relacionando as políticas culturais ao desenvolvimento e aos temas de governança democrática, mudança nas relações entre gêneros, preservação da diversidade e os direitos e responsabilidade da imprensa (UNESCO, 1995). Javier Pérez de Cuellar, então Secretário Geral das Nações Unidas e Presidente da Comissão Mundial sobre Cultura e Desenvolvimento, menciona em seu discurso (UNESCO, 1998) que o relatório “Nossa Diversidade Criativa” representava os esforços da comissão para avançar sobre a ideia de que o “desenvolvimento divorciado do contexto humano e cultural é crescimento sem alma” (UNESCO, 1998, p. 79). Durante a década de 90, quando imperaram políticas neoliberais, a comunidade internacional se unia para reprovar a dissociação do desenvolvimento econômico do desenvolvimento humano.

A proteção de minorias e suas identidades culturais foram consideradas resguardando-se o bem-estar em sociedades plurais, pois estas garantiriam a paz e o desenvolvimento das nações. O respeito ao pluralismo denota a satisfação das necessidades básicas, como a erradicação da fome, o direito a educação e saúde, a prevenção à exclusão e marginalização, e a possibilidade de expressão de identidades (UNESCO, 1995, p. 219). A ideia de “obrigação com a sustentabilidade”, um legado às futuras gerações, é marcada pela constatação de que não se pode esperar, nem deixar que o mercado vá se ocupar desse legado. A CMCD defende a presença do Estado na defesa de um mundo diverso, plural.

Ao longo do século XX, surgem culturas urbanas em virtude da migração da zona rural para centro urbanos e metrópoles com alta densidade demográfica e proximidade espacial. “Nossa diversidade criativa” enuncia a preocupação sobre como assegurar que as políticas culturais forneçam acesso à uma vida criativa e cultural em cidades, considerando-se a ideia de que a vida moderna no século XX representou uma crescente urbanização preconizada pelo consumo massivo e sujeita a tirania do mercado. A partir de 2008, a população urbana passa a ser maior do que a rural<sup>1</sup>. A Agenda 2030 da ONU em seu objetivo 11 reconhece que as cidades são centros de comércio, ideias, cultura, ciências, produtividade, desenvolvimento social, humano e econômico, por isso prevê políticas para sua sustentabilidade. Entretanto, se, por um lado otimista, consideram-se as cidades loci de diversidade, criatividade e inovação, por outro, julgam-nas de forma pessimista por suas mazelas, dentre elas a violência e a cultura de massa, homogeneizadora de escolhas.

Celso Furtado (2012) e Amartya Sen (2000) enfatizam que a liberdade de escolha é um valor primordial, central ao conceito de desenvolvimento e de busca por qualidade de vida. Para Furtado

---

<sup>1</sup> Cidades sustentáveis. Objetivo 11 da Agenda 2030 da ONU. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-cities-and-human-settlements> Acesso em: 11 ago. 2021.

(2012, p. 64), “as necessidades superiores<sup>2</sup>, ou especificamente humanas, são exatamente aquelas que têm como fulcro o exercício da liberdade”. Dito exercício de liberdade seria um dos pressupostos para a política cultural, segundo Furtado. Assegurar e ampliar escolhas torna-se, portanto, um objetivo primordial para se garantir a diversidade cultural:

Um primeiro desafio que a política enfrenta é como garantir o acesso individual e coletivo aos recursos para a vida urbana, recursos que se tornam pré-requisitos para o pleno gozo da escolha. Um segundo desafio que levaria a uma reafirmação da diversidade cultural é encontrar maneiras de abrir o mundo a mais vozes e produtos, novamente com a intenção de ampliar as escolhas, com os efeitos multiplicadores de todas as interações criativas que isso acarretaria. (UNESCO, 1995, p. 220, grifo nosso).

Essa necessidade de liberdade de escolha a partir da oferta diversa de produtos (e processos) culturais conclamada pela CMCD viria a criar o ambiente para a aprovação da Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade Cultural em 2005.

Em um sentido mais amplo, o desenvolvimento ocorre a partir de liberdades substantivas e instrumentais. Sen (2000, p. 95) argumenta que “liberdades substantivas de realizar combinações alternativas de funcionamento” significam que a capacidade individual ocorre pela liberdade de escolha. O autor tipifica como liberdades instrumentais “as liberdades de escolhas políticas, as facilidades econômicas, as oportunidades sociais, as garantias de transparência e a segurança protetora” (Sen, 2000, p. 25). Liberdade traduz-se, portanto, em capacidade. Os indivíduos precisam crer que são capazes de escolher seus representantes, de poder participar ativamente da vida pública, de obter condições de trocas (relacionadas ao consumo e/ou produção), de ter acesso a melhores condições de vida, de presumir confiança nas relações sociais e em uma teia social protetora em caso de crises. O bem-estar não se resume apenas ao nível de renda, mas à capacidade de escolha de cada um. Conseqüentemente, as políticas públicas ao longo das primeiras duas décadas do século XXI buscaram propiciar a participação cidadã por meio de conselhos e maior transparência nas decisões destes órgãos colegiados.

Em “Nossa Diversidade Criativa”, os direitos dos pobres são defendidos através de políticas redistributivas já que o desenvolvimento sustentável requer o desenvolvimento humano no presente para se evitar o sofrimento às futuras gerações. Essas políticas redistributivas são tidas como investimento em capital humano, que produzem retornos em produtividade e habilidade de aumentar a renda. A CMCD se posiciona contra a ideia de as políticas redistributivas apenas impactarem em

---

<sup>2</sup> Lembrando que as necessidades humanas, segundo Maslow, se dividem em necessidades básicas (alimentação, vestimenta, proteção à vida), necessidades de socialização (desejo de convivência, afetividade, segurança) e necessidades superiores ou espirituais (desejo de conhecimento do mundo e de si mesmo, sentimento religioso, sentimento estético, desejo de modificar o mundo exterior a partir da criatividade).

maior consumo afetando o investimento nas gerações futuras. “Sustentar a privação não pode ser o nosso objetivo.” (UNESCO, 1995, p. 225).

Norteadas pela tolerância ao pluralismo, firmou-se uma agenda internacional pela “Nossa Diversidade Criativa” enfocando dentre os dez pontos, a realização de relatórios anuais sobre Cultura e Desenvolvimento no mundo, reforçando-se a necessidade de se conhecer os indicadores desse desenvolvimento cultural; um plano internacional para a igualdade de gênero; a melhoria de acesso, diversidade e competição no sistema internacional de mídia; a proteção dos direitos culturais como direitos humanos, por uma ética global com *accountability* democrática e transparência de informação; por uma Nações Unidas centrada nos povos; e a realização de uma Cúpula Global sobre Cultura e Desenvolvimento, esta última ocorrida em Estocolmo em 1998, que versou sobre a centralidade das políticas culturais.

Durante a Conferência sobre Cultura e Desenvolvimento, em 1998, em Estocolmo, houve um fórum sobre a diversidade musical para se discutir os padrões de mudanças nas tradições musicais, a homogeneização, diversificação, globalização e a localização, os direitos culturais e a propriedade intelectual. A questão de gênero também foi lembrada durante a CMDC, pedindo mais participação de mulheres musicistas através de políticas e editais.

Vale mencionar que o conjunto de direitos culturais se encontra expresso na Constituição Federal nos artigos 5º (incisos IV, V, X, XIII, XIV), 206, 215, 216, 220, 221, 222, 227, 231 (ROCHA, 2010, p. 51-52). Esses direitos podem ser agrupados da seguinte forma: direito à liberdade de expressão, direito de acesso à cultura inclusive por meio da educação, direito à proteção e promoção dos patrimônios material e imaterial, direito à propriedade intelectual.

A CF trata dos direitos culturais referenciando seu acesso através dos meios de comunicação e através da escola por crianças e adolescentes, além de reconhecer os costumes, crenças, línguas da população indígena. Segundo Rocha (2010), o direito de acesso por meio da educação se baseia na ideia de processo civilizatório do iluminismo dos séculos XVIII e XIX. Mas a legislação encontra-se defasada em termos de defesa dos direitos culturais no ambiente digital, cujo uso se proliferou rapidamente no século XXI.

Ao relacionar o direito de acesso à comunicação social, a CF faz referência ao exercício da cidadania cultural através das linguagens, seus signos e significados, assegurando uma mídia plural representativa de sociedade heterogênea, que é composta por grupos dominantes e não dominantes, e cultura com menos apelo comercial:

Ao assegurar a liberdade de expressão, inclusive cultural, e sua comunicação, é consequentemente asseverado o direito de participação ativa na elaboração e reelaboração da rede de significados onde se inserem a pessoa e a comunidade, afirmando, com isso, o direito

ao exercício da cidadania cultural como uma das faces do objetivo geral da República de promoção da cidadania (ROCHA, 2010, p.54).

Durante a CMDC, sublinhou-se o papel da música como formadora de identidades. Por isso, elaborou-se sobre a importância da educação musical na formação de crianças e jovens e a necessidade de difusão da música local pelas rádios públicas para a preservação do patrimônio cultural imaterial.

Lembrando que, desde sua aparição no Brasil em 1923, o rádio foi um veículo de publicidade, de entretenimento e de propagação de valores culturais: “O rádio foi um meio de divulgação fundamental para a formação de um mercado nacional.” (Azevedo, 2002, p.188). Em 1932, no programa de educação musical, Villa-Lobos incluiu o rádio como componente importante para a difusão das atividades do programa. Naquele tempo, o rádio era a tecnologia mais avançada de comunicação que havia. O rádio contribuiu para a formação da cultura nacional. De fato, o rádio foi fundamental para a formação de gosto pela música brasileira através dos programas de calouros e dos concursos de “As Rainhas do Rádio”, bem como a popularização do ritmo carioca, o samba.

Outra questão, no final do século XX, notavam-se as mudanças na indústria musical em função das novas tecnologias de reprodução e comunicação, o aumento da oferta global de música e as redes globais centradas em algumas formas musicais. Throsby demonstrou através do exemplo da indústria musical “a necessidade de analisar o fenômeno da globalização através dos mercados (indústria musical, *world music*) e do comércio de direitos” (UNESCO, 1998, p. 58).

A necessidade de se fazer valer os direitos de autor foi tema de discussão. Já se sentia naquele momento a complexidade da arrecadação de direitos no mundo digital. Por isso se recomendou que a “Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) deveria expandir seu escopo de proteção dos direitos de propriedade intelectual de acordo com as capacidades das novas tecnologias de mídia.” (UNESCO, 1998, p. 43).

A MONDIACULT 2022 retoma o assunto e alerta para o impacto da transformação digital no acesso aos bens e serviços culturais e nas indústrias culturais. Há preocupação sobre o uso de algoritmos, a utilização de dados colhidos pelas plataformas por meio de inteligência artificial que determinam o tipo de informação e bens e serviços culturais e criativos aos quais o usuário tem acesso e os riscos inerentes à remuneração de artistas.

expressando nossa preocupação com os desafios que [a transformação digital] representa, riscos crescentes como o desequilíbrio global reforçado dos fluxos de bens e serviços culturais e o empobrecimento da diversidade cultural e linguística online, vinculado a sistemas de inteligência artificial e a regulação insuficiente de algoritmos, acesso desigual a cultura, a remuneração injusta de artistas, profissionais e praticantes da cultura, bem como o aprofundamento das desigualdades na troca global de bens e serviços culturais, em particular devido à concentração desigual de plataformas culturais globais (UNESCO, 2022).

A declaração da Conferência Mundial de Políticas Culturais e Desenvolvimento Sustentável de 2022 em seu preâmbulo reclama a necessidade de se considerar os direitos culturais individuais e coletivos em todas as áreas da cultura, desde o patrimônio cultural até os setores culturais e criativos, inclusive no ambiente digital” (UNESCO 2022, p. 3, grifo nosso), reconhecendo a necessidade urgente de se legislar sobre o assunto.

Nos últimos 42 anos, portanto, tem-se considerado a liberdade de criação, o pluralismo de identidades culturais e a aprendizagem a partir da interação entre uma diversidade de agentes como temas centrais das políticas culturais e políticas de desenvolvimento para suprir as necessidades superiores dos seres humanos.

## **1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O problema de pesquisa relaciona-se às atividades culturais como eixo dinamizador do desenvolvimento de Brasília no contexto do pós-pandemia. O presente estudo irá considerar a terceira cidade do País em número de habitantes (IBGE, 2022) como estudo de caso, tendo em vista os desafios que enfrenta no setor cultural. Embora seja conhecida como “celeiro musical” que forma e revela talentos ao mundo, o mercado profissional oferece oportunidades limitadas para o desenvolvimento de carreiras na capital (Castro, 2018, Costa, 2014). Há a evasão de talentos da cidade que vão buscar trabalhos mais bem remunerados e maiores públicos no eixo Rio - São Paulo e no exterior.

A seguir, apresenta-se uma breve descrição do APL de Brasília. Na Figura 1, encontram-se elencados as fontes de financiamento, os meios de comunicação, as empresas privadas, os empreendedores criativos, a sociedade civil, as entidades de ensino e capacitação bem como os circuitos musicais, representantes do elo de distribuição do APL de Música de Brasília.

FIGURA 1 – ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÚSICA DE BRASÍLIA

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÚSICA - BRASÍLIA****ELO DE PRODUÇÃO**

**FOMENTO/FINANCIAMENTO**  
 Secretaria de Educação  
 Secretaria de Cultura e Economia Criativa - Lei Orgânica de Cultura  
 Ministério da Cultura - Lei Rouanet  
 Editais da FUNARTE  
 Sistema S (SEBRAE, SESC, SENAI)

**FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO**  
 Departamento de Música (Universidade de Brasília)  
 Escola de Música de Brasília, Escolas Parque (Secretaria de Educação)  
 Território Criativo (GDF)  
 Escola de Choro Raphael Rabello (Clube do Choro de Brasília)  
 Escolas privadas (BSB Musical, entre outras)

**SOCIEDADE CIVIL**  
 ABRASEL  
 ECAD (Abramus, Amar, Assim, Sbacem, Sicam, Socinoro e UBC)  
 Fórum de Música do DF  
 Fórum de Produtores Culturais do DF  
 Associação de forrozeiros do DF  
 Clube do Choro, Clube da Bossa

**EMPREENDEDORES CULTURAIS E CRIATIVOS**  
 Músicos independentes  
 Produtores independentes  
 Produtoras de eventos  
 Produtoras musicais  
 Estúdios de Gravação  
 Editoras e Lojas de instrumento e partituras  
 Lojas varejistas de e-commerce

**ELO DE DISTRIBUIÇÃO**

**COMUNICAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA**  
 Rádio Nacional (EBC)/TV Brasil  
 TV/Rádio Senado  
 TV/Rádio Câmara  
 TV Globo/Tv Record/SBT  
 Plataformas de streaming (*Spotify, Deezer, Soundcloud, etc.*)

**CIRCUITOS MÚSICAIS**

Estúdios de gravação

Salas de Concerto

Festivais

Eventos

Bares e restaurantes

Cidadão

Fonte: Elaboração própria.

O financiamento do APL é dependente de recursos governamentais e leis de incentivos (Castro, 2018). A Lei Orgânica de Cultura (LOC) criou o Sistema de Arte e Cultura do Distrito Federal e formalizou como instrumentos de gestão o Plano de Cultura, o Sistema de Informações e Indicadores da Cultura e a Rede de Formação e Qualificação Cultural, inclusive organizando mecanismos de financiamento e gestão dos equipamentos culturais, como o Teatro Nacional, a Casa do Cantador (Ceilândia), o Espaço Cultural Renato Russo (Plano Piloto), entre outros. Outras ações de fomento são realizadas mediante lançamento de editais como o Território Criativo, Conexões Cultura, Cultura Educa, e o projeto Escola de Carnaval (SECEC-DF). A Fundação Nacional das Artes (FUNARTE) mantinha duas salas de concertos na cidade e lançava editais em nível nacional, mas a gestão do complexo cultural FUNARTE foi devolvida ao GDF em 2021 (Neto, 2021). O Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC) oferece incentivos fiscais à projetos musicais via lei de incentivos.

Quanto à formação, o principal agente é a Escola de Música de Brasília (EMB), uma instituição pública pertencente à rede da Secretaria de Educação (SEE-DF), que oferece desde cursos básicos iniciais ao ensino profissionalizante e possui um corpo docente de 219 professores. A rede pública conta ainda com cinco Escolas Parques e vários Centros de Ensino Fundamental (CEFs), que

possuem professores de música dedicados à musicalização de crianças de 6 a 11 anos de idade. Outra instituição de ensino musical da cidade é a Escola de Choro Rafael Rabelo, que emprega 26 professores e atende cerca de 1.000 alunos. Há o departamento de música da Universidade de Brasília com 20 professores, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em música (clássica, popular) e licenciatura em educação musical. No cenário musical da cidade figuram também escolas privadas como o Instituto Debussy, o BSB musical, entre outras. Entretanto, não há em Brasília, um curso de gestão cultural, produção cultural ou engenharia de produção.

O estudo sobre os circuitos musicais realizado pelo OBEC demonstrou que as interações entre os agentes individuais e organizacionais eram de natureza formais e informais (Castro, 2018). Entretanto, pouca ou quase nenhuma interação ocorreu entre as escolas em nível organizacional (Costa, 2014), salvo entre a Escola de Música e uma cooperação inicial com as demais escolas da rede para atividades de educação musical (Castro, 2018). O Clube do Choro interagiu com as escolas públicas durante sua programação educativa. O Fórum de Produtores Culturais frequentemente interagiu com várias organizações buscando palestrantes para suas atividades de formação. As interações entre alunos matriculados na Escola de Música, professores, músicos profissionais e músicos amadores ocorreram nos encontros de rodas de choro, samba, jam sessions, e nos diversos circuitos musicais da cidade (Costa, 2014).

É nos circuitos musicais que os músicos e produtores independentes interagem. Para se ter uma ideia do tamanho do mercado de trabalho musical, é preciso dimensionar o número de agentes culturais atuantes no segmento. No estudo sobre o Panorama da Economia Criativa do Distrito Federal, Kieling et al. (2023) realizaram um levantamento por círculo e domínios criativos (artesanato, arquitetura, audiovisual, dança, design, fotografia gastronomia, mídias, música, moda, patrimônio, teatro, publicidade,) no DF através da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 2.0, na RAIS 2021. Os autores consideraram inclusive registros oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Ministério do Trabalho e Previdência, Receita Federal, Secretaria da Fazenda do DF, da Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan), das Secretarias de Turismo e da Cultura do DF. Somando-se os números de empresas e empreendedores em criação musical e indústria fonográfica foram identificados respectivamente um total de 1.270 e 573 agentes econômicos no segmento musical (Tabela 1). O segmento musical caracteriza-se por um maior número de microempreendedores individuais, 85% (1.088) e 76% (436) do total de agentes em criação musical e indústria fonográfica, respectivamente. Segundo Kieling et al. (2023), a maior atuação dos



microempreendedores individuais na atividade de Criação Musical (1.088) encontra-se no Plano Piloto, com 198 vínculos ativos formais e nas regiões administrativas de Ceilândia, Taguatinga e Guará com 95, 83 e 72 vínculos ativos de MEI respectivamente.

TABELA 1 – Remuneração média, Quantidade Vínculos Ativos até 31/12/2021 de Empresas e Empresários Formais por Nível, Domínio Criativo e Porte da Empresa em Brasília

	REMUNERAÇÃO MÉDIA (R\$)	GRANDE	MÉDIA	EMPRESA DE GRANDE MÉDIA PEQUENO PORTE (EPP)	MICRO EMPRESA (ME)	MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL (MEI)	TOTAL
<b>CRIAÇÃO MUSICAL</b>	1.605,23			53	129	1.088	<b>1.270</b>
<b>INDÚSTRIA FONOGRAFICA</b>	2.016,07		1	36	100	436	<b>573</b>
<b>ESPETÁCULOS</b>	1.205,00		1	86	130	226	<b>443</b>
<b>EVENTOS, FEIRAS E FESTAS</b>	4.270,40		3	129	147	804	<b>1.083</b>
<b>MÍDIAS (RÁDIO/TV)</b>	8.147,49	10	31	111	215		<b>367</b>
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>	<b>36</b>	<b>415</b>	<b>721</b>	<b>2554</b>	<b>3.736</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de Kieling *et al.* (2023), p. 48 e 56.

É necessário apontar que o segmento musical é caracterizado pela informalidade (Castro, 2018), que dificulta a identificação precisa do número de agentes atuantes no mercado musical. Possivelmente, o número de músicos em criação musical e indústria fonográfica seja ainda maior. Há, por exemplo, músicos que possuem emprego público e não podem constituir empresa ou atuar por meio de registro formal (MEI), como professores de música da Secretaria de Educação, músicos de orquestra, dentre outros funcionários do poder público federal e distrital.

Estima-se que há um total de 3.369 agentes econômicos que possivelmente atuam no segmento musical (Tabela 1). Chega-se a esse número somando o quantitativo de empresas e empreendedores que atuam nos domínios de criação musical (1.270 agentes), indústria fonográfica (573 agentes), espetáculos (443 agentes) e eventos, feiras e festas (1.083 agentes), pois as empresas e microempreendedores atuantes nos domínios criativos de espetáculos, e eventos, feiras e festas, possivelmente, atuam contratando músicos e produtores culturais. Entretanto, ressalva-se que não foi possível determinar o percentual dos agentes de espetáculos e eventos que trabalham com música ao vivo e/ou que recolhem direitos autorais pelo ECAD.

Segundo Kieling et al. (2023, p. 56), há um total de 367 mídias, dentre elas 10 grandes empresas e uma maioria de 215 micro empresas (59%) (Tabela 1). Os canais de comunicação estatais como a Rádio Nacional, TVs e rádios Senado e Câmara são as principais emissoras que promovem a música produzida localmente. A Rádio Nacional possui um festival de música realizado anualmente na capital voltado para a seleção de músicas de compositores e compositoras locais. A TV Globo lançou no ano de 2021 o festival da música independente de Brasília. Os músicos se utilizam das plataformas digitais de streaming para a difusão de seus trabalhos autorais.

Kieling et al. (2023, p. 46) calcularam a renda média de cada domínio a partir da fórmula: “Remuneração Média Mensal =  $\frac{\sum(x_i * f_i)}{\sum f_i}$ , onde:  $\sum(x_i * f_i)$  representa a soma dos produtos dos pontos médios de cada faixa de remuneração ( $x_i$ ) pela frequência correspondente ( $f_i$ ).  $\sum f_i$  representa a soma total das frequências.”. Nota-se a variação na remuneração mensal: o domínio de espetáculos (R\$1.205,00) apresentou a menor renda média mensal enquanto o domínio mídias (R\$8.147,49) apresentou a maior remuneração. Criação musical (R\$1.605,23) e indústria fonográfica (R\$2.016,07) representam rendas médias mais próximas ao domínio de espetáculos (R\$1.205,00), portanto, a renda média mensal tende ao menor patamar.

Na Figura 2, percebe-se a variedade de circuitos, ao todo seis, que constituem o elo de distribuição da música gravada na cidade e os shows de música ao vivo. A ação nos circuitos de festivais, salas de concerto e bares e restaurantes condiz com o potencial para inovações, pois há um alto índice de interação entre músicos e músicos/produtores, bem como entre gestores de espaços culturais no processo produtivo.

FIGURA 2 – Circuitos Musicais de Brasília



Fonte: Elaboração própria

De acordo ao estudo dos circuitos culturais (Castro, 2018), ocorreram nove festivais de música em Brasília entre 2015-2017. Desse total, seis festivais possuem uma periodicidade anual e os outros três iniciantes realizaram uma ou duas edições. Em geral, os festivais acontecem em espaços públicos a céu aberto. A duração desses eventos varia bastante, podendo ocorrer em um único dia, como o festival Porão do Rock, por exemplo, ou até mesmo em 13-15 dias, como é o caso do Festival Cena Contemporânea e do Curso de Verão da Escola de Música de Brasília. Embora o curso de verão da Escola de Música não seja denominado como um festival, ele apresenta há muitos anos o formato de festival, com apresentações diárias ao público de Brasília no mês de janeiro.

Os festivais como o Porão do Rock e o “Brasília: Outros 50” procuraram ofertar oportunidades para o músico local interagir com músicos convidados de outras localidades, embora outros festivais o façam em menor escala. A 18ª edição do Porão do Rock, em 2015, orçado em R\$1.5 milhões, consistiu em uma ação de incentivo a novos talentos e formação de público, por meio da realização de mostras competitivas (seletivas) de artistas, em formato de pequenos festivais nas maiores regiões administrativas do DF e cidades do entorno, onde também aconteceram as semanas do Rock na Escola, com exibição de filmes, seguidos de ciclo de palestras e debates sobre a música produzida no DF. O Festival preocupa-se em promover ações de marketing, no sentido de resgatar Brasília como a Capital do Rock.

O Curso de Verão de Brasília (CIVEBRA) é uma vitrine cultural de Brasília. É realizado na Escola de Música de Brasília, escola pública da rede da Secretaria de Educação. Em sua edição de 2017, a EMB ofereceu atendimento a um número significativo de público. Sob nova gestão, encontrou-se uma solução para viabilizar o CIVEBRA, que recebeu uma verba reduzida para a realização de sua 38ª edição. Toda a programação foi realizada na Escola de Música. Optou-se por favorecer a participação do corpo docente da própria escola e reverter a verba ao custeio de equipamentos para a entidade de ensino.

Alguns circuitos, como o de sala de concertos e de bares e restaurantes, ficaram reduzidos a alguns poucos espaços de apresentação ao vivo e refletiram a forte crise cultural da cidade. O fechamento de bares e restaurantes multados por extrapolarem os limites sonoros permitidos pela Lei do Silêncio comprometeu este circuito musical nesses estabelecimentos. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) mostrou-se preocupada com esta situação, pois conforme seu entendimento sobre a oferta de música ao vivo nos estabelecimentos de seus associados, a atividade

promove um maior tempo de permanência e estimula maior consumo nesses estabelecimentos, gerando aumento de 20% a 35% no faturamento (Castro, 2018).

No que se refere ao circuito de salas de concerto, no contexto local, a falta de manutenção prolongada de equipamentos culturais públicos levou à interdição de vários espaços de apresentação ao vivo (Castro, 2018). O fechamento do Teatro Nacional, desde 2014, é o exemplo mais visível da carência de gestão eficaz do aparato estatal cultural da cidade.

Na Tabela 2, a maioria dos equipamentos culturais são de médio porte, com capacidade de público entre 300-900 lugares (23 dos 30 equipamentos contabilizando 76%). Existem cinco espaços de grande porte com capacidade acima de 1.400 lugares: a Sala Villa-Lobos do Teatro Nacional (1.407 lugares), o Auditório Master do Centro de Convenções Ulysses Guimarães (2.827 lugares), a arena Net Live Brasília (6.500 lugares), o Estádio Nilson Nelson (16.000 lugares) e o Estádio Nacional de Brasília Mané Garrincha (com 71.400 lugares).

TABELA 2 – Equipamentos culturais: Teatros

<b>Capacidade</b>	<b>Quantidade</b>
<b>Até 100 lugares</b>	<b>2</b>
<b>100-300 lugares</b>	<b>12</b>
<b>300-900 lugares</b>	<b>11</b>
<b>900-3000 lugares</b>	<b>2</b>
<b>Acima de 3000 lugares</b>	<b>3</b>
<b>Total*</b>	<b>30</b>

Fonte: Castro, 2018

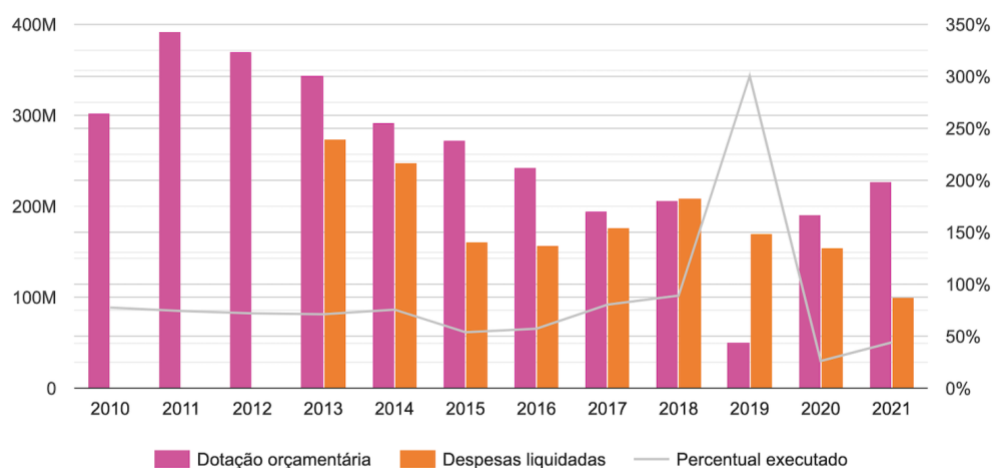
Em 2010, o Distrito Federal possuía 30 teatros, dos quais 93% concentravam-se na capital, segundo o Cultura em Números (Minc, 2010, p. 59), um número pequeno se comparado a São Paulo, que contabilizava 306 teatros e ao Rio de Janeiro, 231. De acordo ao levantamento realizado (Castro, 2018), existem 52 espaços para apresentação de música ao vivo, classificados como salas de concerto/show, arenas e estádios. Observando-se a quantidade de equipamentos culturais localizados nas seis regiões administrativas, a região do Plano Piloto, que compreende as Asa Sul e Asa Norte e

as regiões administrativas do Cruzeiro e do Lago Norte, assume a liderança, com 44 dos equipamentos culturais (84%), seguida de Taguatinga com três equipamentos (5,7%), de Ceilândia com dois equipamentos (3,8%), do Gama, Sobradinho e Guará com um equipamento cada (1,9%). Há, portanto, uma concentração de teatros no Plano Piloto.

Em 2014, houve uma crise econômica que afetou o setor cultural e mais especificamente os circuitos musicais de Brasília. Esta crise fez-se notar a partir do fechamento de alguns palcos importantes da cidade, como consequência da fiscalização em relação à Lei do Silêncio, que atingiu a produção musical local em bares e restaurantes; da falta de investimento em manutenção de teatros; do atraso de publicação e pagamento de editais culturais do Fundo de Apoio à Cultura (FAC) (Castro, 2018).

Até 2016, o governo distrital reproduzia a dinâmica de fomento federal, à exemplo da Lei Rouanet (Brasil, 1991) e do Fundo Nacional de Cultura, de fomento direto e de fomento indireto por meio de renúncia fiscal para projetos. No Gráfico 1, nota-se uma redução na ordem de 50% no orçamento público para a cultura do Distrito Federal, que decresceu de R\$400 milhões, em 2011, para R\$200 milhões, em 2021.

GRÁFICO 1 – Orçamento Público para a Cultura (DF)



O percentual executado é a relação entre a dotação orçamentária e as despesas liquidadas. Em alguns casos, o valor das despesas pode ser maior que a dotação, fazendo com que percentual de execução seja superior a cem por cento. Isso pode ocorrer por mudanças no planejamento orçamentário, liquidação de restos a pagar, entre outros fatores.

\* em R\$, com valores corrigidos conforme IPCA

Fonte: Observatório Itaú Cultural (2023)

Em 2016, a Secretaria de Cultura regulamentou o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) no DF. Estratégias e políticas de fomento para as organizações/equipamentos culturais estatais e do terceiro setor eram quase nulas até este ano (Castro, 2018). No período de 2015-2018, referente ao Governo Rollemberg, embora a dotação orçamentária para a Cultura tenha sofrido uma queda nestes anos, percebe-se melhor desempenho na execução das políticas públicas representada pela curva ascendente nas despesas liquidadas variando de 50% a 100% a partir de 2016.

O problema de fluxo de caixa do governo de Brasília, entre 2015-2016, propiciou um momento de reflexão e proposição de novas possibilidades de fomento, pois coincidiu com a publicação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC) na esfera federal em 2014 (Brasil, 2014). Aliada à crise fiscal, moral e ética que o Brasil atravessava, a Secretaria de Cultura de Brasília gerou inovações institucionais, marcadas principalmente pela publicação do Decreto 37.843/2016 (Distrito Federal, 2016), que regulamentou a aplicação local do “MROSC Cultura” e a aprovação da Lei Orgânica de Cultura (Distrito Federal, 2017), em dezembro de 2017.

Em 2019, ano de mudança de governo, o orçamento da área da cultura atingiu o mais baixo nível, totalizando R\$50 milhões, após uma redução orçamentária significativa de aproximadamente 150 milhões. Houve ao mesmo tempo restos a pagar que refletiram uma maior liquidação de despesas na ordem de 300% em relação à dotação orçamentária naquele ano. Contudo, nos anos de 2020 e 2021, os agentes econômicos se viram em condição de isolamento social e os espaços culturais permaneceram fechados para evitar aglomerações em virtude da pandemia de Covid 19. Conforme o gráfico 1, em 2020 e 2021, embora a dotação orçamentária tenha retomado o patamar de R\$200 milhões, o primeiro governo Ibaneis se caracterizou por uma baixa liquidação de despesas que variou entre 25-50% devido ao período de pandemia.

No final do governo Rollemberg, em 2018, é publicada a portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b), que instituiu a política de música (Anexo A). Nesta portaria se encontram traçadas estratégias de ação para a cadeia produtiva e o desenvolvimento do arranjo produtivo local. Foram postas em prática políticas inclusivas e afirmativas em todos os elos da cadeia produtiva, como programas de acessibilidade para pessoas com deficiências. Procurou-se realizar a mobilização de novas plateias com inserção da música nos espaços de educação; recursos para a formação, qualificação e profissionalização dos agentes econômicos através dos editais do FAC e do Conexão Cultura. Buscou-se também consolidar informação sobre o setor musical; diversificar fontes de financiamento;

aumentar a participação da produção local nos meios de promoção e circulação; proteger e promover a memória da cena musical e o fomento das práticas de oralidade.

Entretanto, existem amplos desafios em aberto na dimensão do marco institucional e de infraestrutura para a implementação de uma política pública indicativa de um desenvolvimento sustentável. Apesar da política de música existir por meio de uma portaria, o quanto de fato tem sido implementado? Quais estratégias e ações são necessárias para evitar que a portaria 370 se torne “letra morta”?

Em virtude dos desafios postos pelo fechamento de espaços de apresentação de música ao vivo, pelo adiamento ou cancelamento das atividades culturais em espaços públicos ao ar livre durante a pandemia e de redução orçamentária na pasta da Cultura no período de 2014-2022 relacionada a uma forte dependência de fomento estatal pelos empreendedores criativos, questiona-se quais as estratégias e ações encontram-se vigentes desde a publicação da portaria no. 370 e quais demandam reformulação. Embora haja um período de aprendizado coletivo de como operar no novo ambiente jurídico da Lei Orgânica de Cultura e do MROSC-DF, a experiência recente sugere que ainda existam desafios ao transitar de uma política de fomento de caráter assistencialista e operacional, provedora de recursos para projetos pontuais, para uma política cultural estratégica e estruturante, tendo em vista o pano de fundo da cultura de fomento a projetos instaurada no Brasil pela Lei Rouanet desde 1991. Essas são algumas das questões que precisam ser respondidas para o aperfeiçoamento das políticas implementadas visando a retomada do arranjo produtivo de música como vetor de desenvolvimento local. Portanto, o estudo versa sobre o seguinte problema:

### **1.2.1 Problema principal**

Quais as estratégias de política pública necessárias para desenvolver o Arranjo Produtivo Local de música com vistas a alavancar Brasília como capital da música?

## **1.3 OBJETIVOS DE PESQUISA**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

A partir das políticas públicas de cultura e educação do período de 2014 a 2022, analisar o APL de música de Brasília, de forma a traçar estratégias de políticas públicas que mobilizem a cultura

e, especificamente, a música como um vetor central de retomada da atividade econômica e de desenvolvimento local.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar e analisar o contexto político, econômico, social, cultural do período de 2014-2022.
2. Apresentar um panorama da política cultural brasileira para a área de música.
3. Caracterizar o arranjo produtivo local de música de Brasília, identificando como se estrutura a atividade musical ao vivo e gravada, bem como quais as instituições e agentes contribuem para e aqueles que são beneficiários da política setorial da música.
4. Discutir a trajetória institucional da política de música e a aplicação do marco legal (Lei Orgânica de Cultura e MROSC Cultural) no segmento musical da cidade de Brasília entre 2018 e 2022.
5. Identificar e analisar evidências de aprendizado, intercâmbio de conhecimento tácito e inovações nas principais organizações do APL de música.

## **1.4 ESTRUTURA DA TESE**

O presente trabalho organiza-se em cinco capítulos para responder como Brasília pode aprimorar suas estratégias de fomento para reter talentos a partir do enfoque sistêmico de arranjos produtivos locais. O primeiro capítulo trouxe a introdução e contextualização do problema baseado na relação entre a Cultura e o Desenvolvimento, segundo as diretrizes internacionais da Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento e a agenda internacional adotada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a partir das conferências mundiais sobre as políticas culturais voltadas para o tema. O problema de pesquisa foi então definido e os objetivos (geral e específicos) para o presente estudo foram elencados. O segundo capítulo traz a fundamentação teórica para a solução do problema de pesquisa. O terceiro capítulo explica a metodologia adotada na pesquisa de campo e análise do material coletado. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados acerca dos achados da pesquisa.



No capítulo 2, o marco teórico inicia-se pelas abordagens sobre Cultura enquanto sistema produtivo, observando-se a discussão na literatura quanto as distinções e complementariedades entre as abordagens da Economia da Cultura e da Economia das Indústrias Criativas. Esta discussão leva à adoção do termo “atividades culturais” ao se observar a relevância do valor cultural definido a partir principalmente de seu valor simbólico e, caso haja, também de seu valor econômico. A abordagem evolucionária escolhida nos direciona ao referencial analítico sobre sistemas de inovação e sua aplicação prática, o arranjo produtivo local, como uma política indutiva de desenvolvimento e a relevância para o estudo da territorialização. A literatura teórica adotada focalizará em autores evolucionários neo-schumpeterianos e os institucionalistas que investigam políticas públicas à luz do referencial de APLs.

O capítulo 2 se encerra com a discussão sobre o papel do Estado. Em face à recorrente redução de recursos financeiros para a área cultural, a discussão do que constitui uma política estratégica e estruturante que conduza a um desenvolvimento sustentável em termos econômicos, social e cultural, requer a compreensão de qual deve ser o escopo de atuação da política cultural (Botelho, 2001; Calabre, 2007; Abreu; Silva, 2011; Rubim, 2019). Por isso, o papel do Estado e a gestão da política cultural serão tratados em maior detalhe no referencial teórico. Quatro modelos de fomento cultural utilizados em diferentes países são apresentados e comparados. Segue-se uma discussão sobre os modelos de gestão de políticas culturais adotados no Brasil.

O capítulo 3 discorre sobre a metodologia de pesquisa, apresentando o arranjo produtivo local de música como unidade de pesquisa do estudo de caso único, em caráter exploratório, realizado em Brasília. Os critérios de seleção do caso são apresentados, as fontes primárias e secundárias consultadas são elencadas. São descritos o processo de coleta e análise de dados conforme o método de análise de conteúdo.

No capítulo 4, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos em resposta ao problema principal de quais as estratégias de política pública necessárias para desenvolver o Arranjo Produtivo Local de música com vistas a alavancar a cidade como capital da música e vetor central de retomada da atividade econômica e de desenvolvimento local.

Os desafios do contexto político, econômico, social e cultural do período de 2014 a 2022 são avaliados, inclusive considerando o período da crise sanitária de Covid 19 (objetivo específico 1). A seguir, é apresentado um panorama da política de música no Brasil (objetivo específico 2), considerando-se a proposta de Política de Economia da Música do Ministério da Cultura, as

estratégias traçadas em outras cidades musicais como Rio de Janeiro e Salvador, que participa da Rede de Cidades Criativas da Música da UNESCO. Outro fator discutido é o que é necessário para se gerar sustentabilidade nas organizações culturais tanto no modelo de gestão estatal quanto na gestão não-estatal. A gestão estratégica por meio de boa liderança, fomento, estabilidade institucional, rotinas, aprendizados e inovação conduz à sustentabilidade a longo prazo. Ademais, buscou-se entender como se dá a formação de público através do ensino da música nas escolas e centros culturais. A formação de professores e de músicos é tratada como foco da política educacional brasileira resultando na identificação das estratégias que podem ser melhoradas para suprir as carências identificadas pela literatura consultada.

Ainda, no capítulo 4, são apresentadas as características do Arranjo Produtivo Local de Música (objetivo específico 3), a trajetória da política de música de Brasília englobando as pastas da cultura e educação e a aplicação do marco legal cultural inovador (objetivo específico 4). A partir de um referencial conceitual sistêmico (Freeman, 1995; Lundvall 2007; Cassiolato et al., 2008) que permite identificar as diversas esferas entrelaçadas e inter-relacionadas, a análise de arranjo produtivo local oferecerá um olhar sistêmico ao relacionar agentes individuais, institucionais e suas interações. Por se tratar de um referencial analítico sobre o sistema produtivo e inovativo local, o estudo considerará as políticas de formação e capacitação em gestão e planejamento estratégico para a manutenção e melhoria da infraestrutura, o fomento cultural, o aprendizado em rede, e os canais de promoção da atividade musical. Sendo assim, à luz do referencial analítico de arranjo produtivo local, enfocando o recorte temporal de 2014 a 2022, serão estudadas as seguintes dimensões: o desenvolvimento de carreiras musicais; de gestão de empreendimentos (Micro e Pequenas Empresas – MPEs), e de gestão das organizações da sociedade civil e dos equipamentos culturais públicos. O capítulo finaliza com os aprendizados e inovações identificados ao longo da pesquisa de campo (objetivo específico 5).

No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais, onde são sugeridas algumas estratégias para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília.

## 2 MARCO TEÓRICO

Na seção 2.1, encontra-se uma apresentação das semelhanças e distinções entre economia da cultura e economia criativa e o motivo para adotar a abordagem evolucionária na análise do fenômeno a ser pesquisado. São apresentados os conceitos de sistema nacional de inovação (SNI) e arranjo produtivo local, uma aplicação prática da literatura de SNI, referencial analítico da tese. Na seção 2.2, é discutido o papel do Estado na gestão cultural através de um estudo comparativo dos modelos de fomento cultural em diferentes países e em relação ao Brasil. Os modelos de gestão existentes na política cultural brasileira e os seus principais desafios são examinados. O item 2.3 oferece ao leitor(a) um mapa da literatura e uma síntese dos elementos a serem considerados durante a pesquisa de campo.

### 2.1 DA ECONOMIA DO CONHECIMENTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

Nesta seção examinaremos os conceitos que emanam da economia do conhecimento, a distinção entre as indústrias criativas e as indústrias culturais que compõem a economia do conhecimento, e a abordagem evolucionária institucionalista. A partir do referencial teórico da abordagem evolucionária será explicado o que constitui um arranjo produtivo local de cultura.

#### 2.1.1 Abordagens sobre Cultura enquanto Sistema Produtivo

Desde o surgimento do conceito de indústrias criativas, em 1994, na Austrália, e logo depois na Inglaterra, em 1997, onde ocorreu através de uma agenda de políticas públicas, este conceito confunde-se como sinônimo de indústrias culturais. Isso se dá devido à inclusão de indústrias culturais na classificação de indústrias criativas, como por exemplo a indústria da música, a indústria cinematográfica, o teatro, as artes visuais. O Departamento de Mídia, Cultura e Esportes (DCMS) da Inglaterra classificou como indústrias criativas as artes performáticas (música, teatro, dança), o artesanato, a arquitetura, os setores comerciais (TV, rádio e filme), além do mercado de antiguidades, o design, a moda, a publicidade e os setores digitais da nova economia (software, jogos eletrônicos) (Reino Unido, 2001; Bendassolli *et al.*, 2009; Cunningham, 2002). Cunningham (2002) aponta que o setor de patrimônio não havia sido incorporado na classificação britânica, mas isso logo foi superado pela classificação de “círculos concêntricos” (Unctad, 2010) baseado na contribuição do valor cultural para a economia criativa e na classificação da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2010) (Figura 3).

FIGURA 3 – Classificação das Indústrias Criativas (UNCTAD)



Fonte: UNCTAD, (2010)

Mas, qual a definição de indústrias criativas e como elas se distinguem das indústrias culturais? Para o DCMS (Reino Unido, 2001), a origem das indústrias criativas está na "criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza por meio da geração e exploração de propriedade intelectual. Segundo Howkins (2001), as indústrias criativas e a economia criativa são a soma de quatro setores: o de direito autoral, o de patente, o de *trademark* e o de indústrias de design. Para Hartley (2005),

[as indústrias criativas] descrevem "a convergência conceitual e prática das artes criativas (talento individual) com as indústrias culturais (escala de massa), no contexto de novas tecnologias, midiáticas (TICs) e no escopo da economia do conhecimento, tendo em vista seu uso por parte de novos consumidores-cidadãos interativos.

Entretanto, a definição do DCMS é "quase tautológica, pois algo é criativo, quando se define como atividade que envolve criatividade" (Galloway; Dunlop 2007, p. 3). Howkins (2001), segundo Cunningham (2002), expande o conceito de indústrias criativas para incluir todas as atividades que partem da criatividade e resultam em propriedade intelectual, como se as ciências estivessem também incluídas no conceito australiano e britânico. Nesses países só foram incluídas as artes e as indústrias culturais e excluídas as indústrias de patentes ligadas às ciências. Já a definição de Hartley (2005) indica a fusão de individualidade e cultura de massa, sem atualizar o conceito de indústrias culturais como será discutido a seguir.

Segundo Cunningham (2002), há quatro argumentos sobre as indústrias culturais: 1) "a versão negativa dos anos 1930 da Escola de Frankfurt, que versa sobre *comoditização* e o efeito negativo da cultura de massa; 2) a nova conceitualização das indústrias comerciais como cultural nos anos 1970 e 1980; 3) como práticas de artes aplicadas", como em projetos de regeneração urbana com a criação do Lincoln Centre de Nova York e do Barbican Centre de Londres na década de 1960; e 4) "a aplicação de conceitos da economia neoclássica nas artes", como externalidades, multiplicadores, argumentos sobre bens públicos, e a doença de custo (Cunningham, 2002).

O autor afirma que "a terceira e quarta versão destacam-se como as definições contemporâneas das indústrias culturais, sendo representadas pelas artes subsidiadas análogas à cultura da "formação de público", "engajamento comunitário" e "profissionalização", segundo a linguagem do modelo de uma indústria de serviços" (Cunningham, 2002, p. 60).

Embora essa versão seja característica do mundo anglo-saxão, onde a política cultural se baseia nos subsídios diretos e indiretos ofertados às casas de óperas, orquestras, teatros, museus, no Brasil e no exterior, alguns autores ainda se referem às indústrias culturais com uma conotação negativa do efeito deletério da cultura de massa e de associação entre "artes, negócios e tecnologia" da Escola de Frankfurt (Bendassolli *et al.*, 2009; Hartley, 2005), como crítica às grandes gravadoras, produtoras cinematográficas e editoras do século XX. Para Adorno (1991), a indústria cultural domina técnicas de produção e os canais de distribuição em massa.

A indústria cultural é a cultura que emerge espontaneamente das massas, a forma contemporânea de cultura popular. Se refere também a padronização e racionalização das técnicas de distribuição e reprodução mecânica, que são externas ao objeto em contraposição à técnica artística, que é intrínseca à organização interna do próprio objeto. (Adorno, 1991, p. 99-101).

Por outro lado, Galloway e Dunlop (2007) distinguem as indústrias culturais por cinco critérios: a criatividade, a propriedade intelectual, o significado simbólico, o valor de uso e os métodos de produção. Dentre esses critérios, a principal distinção entre as indústrias culturais e as indústrias criativas é o significado simbólico: os aspectos simbólicos são específicos de cada grupo social com seu conjunto de crenças, valores e códigos. Por isso, quanto maior diversidade cultural haverá menos poder de *comoditização* das atividades culturais.

Ao debater os conceitos de indústrias criativas e indústrias culturais com a Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), Cassiolato (2008) é categórico ao lembrar que ambos os termos possuem vieses ideológicos. Quanto à indústria cultural, esta seria avessa à arte, e funcionaria como uma máquina ideológica para envolver as massas visando a

mercantilização da cultura, sem considerar que as tecnologias a partir da década de 80 foram modificando a forma de participação ou de inserção do artista no mercado, possibilitando produções independentes. Quanto às indústrias criativas, o autor lembra que “na virada do século o que se conhecia antes como indústria cultural passa a ser totalmente inserido numa noção geral de criatividade que deveria resolver todos os problemas das grandes cidades” (Cassiolato, 2008, p. 4).

No início dos anos 2000, surge o conceito de “cidades criativas”, onde o foco se volta para a vantagem competitiva pela aglomeração de uma classe criativa de trabalhadores em que se sobressai a tecnologia, o talento e uma cultura de tolerância (Florida, 2002). Scott (2006) explica que a presença de aglomerações de trabalhadores criativos, onde a troca de conhecimento flui pela proximidade geográfica e afinidade das redes de contato acaba por atingir uma maior visibilidade midiática por ser apresentada como panaceia para processos de regeneração urbana. Na vanguarda do crescimento e inovação nestas cidades, encontra-se a “nova economia”: as indústrias de alta tecnologia, manufaturas artesanais, serviços financeiros e de negócios, indústrias culturais e criativas, incluindo a mídia.

As cidades criativas são marcadas por sistemas de produção com alta volatilidade de redes inter-firmas e mercado de trabalho flexíveis. Há desintegração vertical nas firmas que permitem uma maior diferenciação de produto, a redução de custos e ineficiências (Scott, 2006; Storper; Christopherson, 1987), embora ocorra a perda de controle em situações de instabilidade e risco, característica da nova economia. Para Storper e Christopherson (1987), a desintegração vertical que ocorre por trás da especialização flexível (terceirização) leva à aglomeração espacial no nível regional. Através da especialização flexível, o complexo industrial se reorganiza horizontalmente.

Nas cidades criativas, com o avanço tecnológico no século XXI, houve a possibilidade de novos entrantes pela redução de custos de reprodução, surgindo novos modelos de negócios de empresas de menor porte (Cassiolato *et al.*, 2008; Potts, 2011; Carrier, 2012; De Marchi 2016; Mello, Goldenstein, 2010). Para Cunningham (2002), o papel da inovação tecnológica e organizacional nas indústrias criativas permite novas interações com clientes sem que haja o consumo e produção de massa (como na mídia) ou presencial (como nas artes). "A interatividade, convergência, customização, colaboração e as redes" são características das indústrias criativas (Cunningham, 2002, p. 59). Por isso a agenda de política pública da economia criativa se concentra nas pequenas e médias empresas.

Segundo Potts (2011) a principal distinção entre a economia da cultura (EC) e a economia das indústrias criativas (EIC) é que a EC é analisada pela lente da economia neoclássica visando a

manutenção da demanda agregada; a EIC é vista pela lente da economia austríaca evolucionária Schumpeteriana, onde a criatividade, o conhecimento e a inovação são centrais às questões de políticas públicas.

Enquanto a EC se ocupa de justificar a necessidade de uma intervenção redistributiva por meio de subsídios diretos e indiretos devido às questões resultantes de falhas de mercado, a EIC enfoca a promoção do crescimento econômico e as mudanças culturais e econômicas. O mercado funciona bem através do fluxo contínuo de informações e ideias. Na EC, por existir subvenção estatal, a qualidade é avaliada por especialistas selecionados através de mecanismos políticos. Na EIC, há uma oferta de especialistas no mercado para avaliar a qualidade dos trabalhos artísticos, culturais e criativos.

Ainda, para Potts (2011), na EC há a dicotomia de alta e baixa cultura: a primeira é de cunho elitista - "a arte pela arte e a arte" - ou para fins morais e cívicos com características de bem público; e a segunda, comercial e de baixa qualidade para as massas. Na EIC, a interação entre arte e comércio é bem vista e desejável.

O autor julga que a EC é conservadora, por optar pela preservação e se proteger da destruição criadora. No entanto, descreve a EIC como progressiva por ter no mercado um mecanismo eficaz para processar a novidade (a desejável destruição criadora) e a busca por novos mercados. Inclusive, a forma como o artista é percebido difere. Na EC, há uma visão positiva do artista, que realiza trabalhos estéticos e simbólicos como legado para a sociedade; na EIC, o artista se torna empreendedor e sua imagem torna-se negativa por seus objetivos terem fins pecuniários (Potts, 2011).

A respeito do uso de novas tecnologias, Potts (2011) informa que a literatura as considera uma ameaça para o emprego na EC, mas existem ganhos de produtividade pelo processo de inovação envolvido no uso das novas tecnologias na EIC. Todavia, neste ponto há que se discordar dessa afirmação, pois nas organizações da economia da cultura, por exemplo, nas artes cênicas/música (casas de ópera, orquestras e teatros subsidiados), houve um ganho em produtividade ao utilizar tecnologia para movimentar a cenografia nos bastidores na Royal Opera House (Londres), e na transmissão com qualidade digital em alta definição de performances ao vivo de ópera para os cinemas em rede global para mais de 100 países ao mesmo tempo pelo Metropolitan Opera de Nova Iorque que inovou na utilização da tecnologia; a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo criou o programa Sala São Paulo Digital, assim como a Sala Cecília Meireles criou programa digital homônimo no Rio de Janeiro, para transmissão de seus concertos ao vivo; nos museus, há uma

tendência mundial para disponibilizar acervos online oferecendo visitas guiadas pela internet, entre outras formas de utilização das TICs.

Estes três exemplos revelam que organizações do terceiro setor, subvencionadas pelo governo, também são empreendedoras e buscam sanar arestas do "modelo de doença de custos que inibe crescimento e progresso tecnológico" (Potts, 2011). Sendo assim, é possível perceber as complementariedades na classificação das organizações públicas e do terceiro setor que são propriamente indústrias culturais e criativas a um só tempo, quando aquelas instituições subvencionadas se utilizam de tecnologias digitais para competir por novos públicos ou ganhar em produtividade, característica esta que é o motor da EIC.

Outra justaposição entre EC e EIC ocorre quando os empreendedores musicais - pequenos selos de gravação, plataformas de compartilhamento de música, produtores e músicos - utilizam as TICs para competir por novos mercados no âmbito das indústrias culturais. A destruição criadora ocorrida a partir do compartilhamento de músicas pelo Napster afetou a indústria musical e favoreceu esta justaposição da indústria cultural com a indústria criativa pela entrada de novos concorrentes, músicos/produtoras/pequenos selos na competição de mercado. Ainda, os músicos e produtores que atuam nos circuitos tradicionais de música (eventos, cidadão), quando participam de manifestações culturais, estão atuando em atividades culturais, que visam preservar a cultura.

Ao fazer uso da lente da abordagem evolucionária, entende-se que “a competitividade é marcada pela habilidade de aprender e aplicar conhecimento novo de uma forma produtiva e inovativa” (Matos; Britto, 2011). Igualmente, a atratividade de uma atividade cultural irá se referir à capacidade de atrair público e aumentar a demanda por manifestações culturais. Ambos os conceitos de competitividade e atratividade são conceitos-chaves para a avaliação de políticas culturais no século XXI.

Conforme demonstrado, os conceitos de indústrias culturais e indústrias criativas se fundem quando olhamos para exemplos reais e através da abordagem evolucionária. Percebe-se que a um só tempo no contexto de um sistema cultural, há dependência de recursos públicos, há a busca por lucro seja ele tomado como excedente em instituições do terceiro setor ou considerado como lucro real por empreendedores criativos, há inovação, há preservação cultural. Conforme define Cassiolato *et. al.* (2008, p.27), as atividades culturais se referem à “produção e reprodução de elementos simbólicos, abandonando a distinção entre alta cultura e cultura de massa ou popular, incorporando o universo de atividades e manifestações culturais sem orientação econômica explícita e/ou sem uma estrutura de



produção propriamente industrial.” Portanto, segundo Matos (2011, p. 18), as atividades culturais são aquelas “que lidam essencialmente com elementos simbólicos – cujo valor econômico (caso haja algum) deriva predominantemente ou exclusivamente de seu valor cultural intrínseco, que, por definição, é subjetivo”.

Ainda, Cassiolato *et al.* (2008) apontam que a literatura já lida com a criatividade inerente ao processo evolucionário. Adicionalmente, os autores alertam que se pode cair no erro de apenas se referir às grandes indústrias designadas como indústrias culturais e não trazer à tona a cultura que se encontra “invisível” do ponto de vista econômico. Matos e Britto (2011) lembram que a perspectiva sistêmica da abordagem evolucionária requer a consideração daquilo que está invisível, aquilo que, segundo Botelho (2001, p.2) representa a dimensão antropológica da cultura: “a cultura se produz através da interação social dos indivíduos, que elaboram seus modos de pensar e sentir, constroem seus valores, manejam suas identidades e diferenças e estabelecem suas rotinas”. Por isso, opta-se por chamarmos as atividades aqui estudadas de “atividades culturais”.

Assim sendo, ao escolher nomear as atividades da economia da cultura e da economia criativa como "atividades culturais", busca-se distanciar de escolas de pensamento, seus vieses (deixando de lado os termos de alta cultura e cultura de massa) e omissões de análises de atividades valoradas culturalmente e localmente com forte teor simbólico, que podem ou não gerar impacto econômico, mas que geram desenvolvimento local (Matos; Britto, 2011).

Segundo Amin (2000), a abordagem evolucionária oferece a possibilidade de desenvolver o potencial endógeno do território a partir da trajetória coletiva e da riqueza da região. Um dos pressupostos dessa abordagem é que a assimetria de informação gera imperfeições na economia. Por isso, as relações se baseiam em confiança ou desconfiança, dependência ou independência e cooperação ou competição numa economia considerada irracional. Portanto, em um contexto instável, o papel das instituições formais é de promover a estabilidade.

Na abordagem evolucionária o mercado é constituído pelas redes, que em um contexto social promovem aprendizado através das interações. Lundvall (2007) explica que a economia neoclássica não considera a aprendizagem como meio de desenvolvimento e que a organização institucional advém da alocação ótima de recursos. Na economia evolucionária institucionalista a distribuição de recursos é capaz de criar novos recursos.

Por outro lado, ao adotar a abordagem evolucionária, exime-se do viés ideológico da abordagem neoclássica que implica na crença de que o mercado tudo resolve pois os agentes agem de forma racional visando maximizar o resultado de suas escolhas. Caso haja “falhas de mercado”, o Estado deve assumir o papel de coadjuvante e resolver o que o mercado não soluciona (Lundvall, 2007; Matos; Britto, 2011). Mas não cabe ao Estado o papel de coadjuvante do mercado.

Assim sendo, a tese em questão é de que ao se estudar a atividade musical de uma cidade brasileira em pleno desenvolvimento de sua cultura local como é Brasília, opta-se pela análise sob a ótica da economia evolucionária, cuja premissa é calcada no papel do estado como propulsor de desenvolvimento, se contrapondo ao modelo de políticas neoclássicas.

Conforme visto na contextualização do problema de pesquisa, em paralelo às discussões sobre Cultura e Desenvolvimento, em 1996, surge o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), “*The Knowledge-Based Economy*”, que coloca em foco a economia do aprendizado (Lundvall; Johnson, 1994), seus sistemas nacionais de inovação e redes de conhecimento (Freeman, 1995). Alicerçada no conhecimento codificado e tácito, dita economia relaciona-se a sistemas de inovações formados por instituições de ensino e pesquisa, indústrias, organizações governamentais (Lundvall; Johnson, 1994; Freeman, 1995).

O conhecimento como um recurso é também um bem cultural. O conhecimento e o aprendizado, como processo, se baseiam nos fatos (*know-what*), no processo interativo das relações sociais (*know-who*), nas especificidades do conhecimento científico dos princípios da natureza (*know-why*), e no conhecimento prático do “como fazer” (*know-how*) (Lundvall; Johnson, 1994; OCDE, 1996).

Para Lundvall e Cimoli; Giusta (1992, 2000 *apud* Matos 2011), aprender significa aperfeiçoar processos de busca ou interagir para acumular novos conhecimento e aprimorar habilidades para o desenvolvimento, a produção e comercialização de bens e serviços. A aprendizagem pode partir de processos internos ou exposição a produtos e pessoas ou procedimentos externos à organização. Desta forma, em organizações e empresas o aprendizado ocorre através da prática (*learning by doing*); durante a utilização de ferramentas ou máquinas (*learning by using*) ou do empenho em aprimorar produtos e serviços (*learning by searching*). Também pode ocorrer através da imitação de produtos e processos alheios à organização ou empresas (*learning by imitating*); e através da interação com outros agentes (*interactive learning*).

O aprendizado interativo pode ocorrer tanto entre membros de uma equipe, entre especialistas, ou através de redes de conhecimento. As redes de conhecimento são formadas por pessoas com laços fortes e fracos de interação e são promotoras de transmissão de conhecimentos e da adoção de inovações (Granovetter, 1973). Por isso, o aprendizado interativo precisa ser mapeado, para se compreender o fenômeno de desenvolvimento e crescimento econômico no APL.

Partindo da premissa que as atividades culturais contribuem para o desenvolvimento urbano, segundo Botelho (2001, p. 74), existem duas dimensões da cultura: a dimensão sociológica da cultura, que é “uma produção elaborada com a intenção explícita de construir determinados sentidos e de alcançar algum tipo de público, através de meios específicos de expressão”; e a dimensão antropológica, que ocorre por meio das interações entre as pessoas, nos seus costumes, tradições, rotinas que são impregnados dos valores comunitários compartilhados através de processos sociais, tal qual os evolucionários a consideram.

A dimensão antropológica da cultura é ampla se consideramos as rotinas. Segundo Levitt e March (1988 apud Foss, 1996, p. 14), o conceito de rotinas inclui “as formas, regras, procedimentos, convenções, estratégias e tecnologias em torno das quais organizações são construídas e através das quais elas operam.” Os autores chamam a atenção para o que não se evidencia superficialmente, pois as rotinas também incluem “a estrutura de crenças, estruturas, paradigmas, códigos, culturas e conhecimento que reforça, elabora e contradiz as rotinas formais”.

O conhecimento cultural é tácito e profundamente enraizado em um grupo social (Matos; Britto, 2011). Por isso, a geração e transmissão de conhecimento tácito se transformam em capacidades produtivas e moldam os processos de inovação e preservação. Os agentes participam das atividades culturais por prazer, muitas vezes de forma voluntária, e por interesse econômico em uma interação complexa, por meio de redes (Castro, 2018; Matos; Britto, 2011).

Deve-se, portanto, buscar compreender as atividades culturais como economia do conhecimento através do referencial analítico de arranjo produtivo local, onde a proximidade territorial facilita a economia de aglomeração, o acesso ao conhecimento, a capacitação para o trabalho especializado. A seguir, será discutido como a economia do conhecimento se materializa no território e como a análise através do conceito de APL oferece ferramentas para a compreensão das atividades culturais, de forma sistêmica, geograficamente.

## 2.1.2 Economia da Música: Conhecimento e Territorialização

No século XXI, o conhecimento é o principal responsável por gerar riqueza (Houghton; Sheehan, 2000). Segundo Cooke *et al.* (2007), o conhecimento é caracterizado pela capacidade intelectual e manual para a interpretação e uso da informação. A economia do conhecimento se contrapõe àquela que era baseada em recursos naturais. O conhecimento é equivalente à terra e ao trabalho da economia agrária do século XVIII e ao capital financeiro e físico (terra, equipamentos e construções) da economia industrial do século XIX. Na contemporaneidade, as tecnologias da informação e comunicação (TICs) assumiram um papel relevante na economia do conhecimento e por isso são instrumentais na transmissão de conhecimento. Houghton e Sheehan (2000, p. 11) caracterizam a economia do conhecimento como:

uma hierarquia de redes, impulsionada pela aceleração da taxa de mudança e da taxa de aprendizagem, onde a oportunidade e a capacidade de obter acesso e aderir a relações intensivas em conhecimento e aprendizagem determinam a posição econômica de indivíduos e empresas.

Na economia da música, o conhecimento (musical, técnico ou gerencial) é transmitido pessoalmente através da interação, ou através de livros, partituras e gravações. O conhecimento codificado é aquele que pode ser armazenado em algum meio para ser transmitido e assimilado através de símbolos ou linguagens específicas, como em um texto, uma partitura musical, ou em uma gravação. Este tipo de conhecimento pode ser transmitido sem que seja necessário se estar em um mesmo ambiente físico.

Quando o conhecimento permanece em sua dimensão não codificada, o chamamos de conhecimento tácito. Vale lembrar que este conhecimento pode ocorrer mesmo quando quem o possui não tenha consciência de que ele exista, quando a pessoa não percebe que sabe algo, apenas realiza uma tarefa de forma automática. (Polanyi, 2010; Cooke *et al.*, 2007; Bathelt *et al.*, 2004). Para Cassiolato *et al.* (2008), em atividades culturais, os conhecimentos tácitos são importantes fatores de diferenciação competitiva e são transmitidos de forma intergeracional para a preservação de tradições. Músicos populares que não dominam a leitura de partituras, frequentemente transmitem seus conhecimentos tácitos musicais na prática da mesma forma como aprendem a tocar. Produtores culturais também aprendem os ossos do ofício executando atividades na prática.

Amin e Cohendet (2003, p.14) defendem que o conhecimento tácito pode ser transmitido virtualmente através de “contato visual, memorização e codificação de conversas anteriores,

digitalização de dados, desenhos, anotações, 'humor' e 'atmosfera', sequenciamento de conversas, confiança, compromisso e entusiasmo para determinados projetos”.

Para Cooke (2007, p. 46), "o processo de conhecimento é um processo social que envolve uma troca dinâmica de formas implícitas (tácitas) e explícitas (codificadas) de conhecimento entre diversos atores". Por outro lado, Cassiolato, Matos e Lastres (2013) relacionam a inovação também como um processo social a partir da interação e da troca de conhecimentos. Logo, o conhecimento e a inovação estão intimamente relacionados.

O processo de geração e uso de conhecimento é descrito por Nonaka e Takeuchi (1998) como uma espiral de externalização e internalização de conhecimento entre indivíduos e a coletividade. O modelo de transmissão de conhecimento é descrito da seguinte forma: 1) o conhecimento tácito individual; 2) torna-se explícito e é codificado; 3) o conhecimento codificado é compartilhado, socializado; 4) o conhecimento vira rotina e se entremeia nos hábitos e regras coletivas através da combinação; 5) que são adquiridos e aprendidos pelos indivíduos (Nonaka; Konno, 1998). Portanto, os indivíduos aprendem a partir da interação em um ciclo de troca de conhecimentos tácitos e codificados, fazendo ocorrer o “Ba”, que em japonês significa “lugar”, através da externalização e internalização dos conhecimentos pelo processo de socialização.

Sobretudo, é no espaço físico que as interações ocorrem. Por isso, a dimensão territorial é relevante na economia do conhecimento. Aglomerações urbanas geram maiores possibilidades de troca de conhecimento e inovações. Storper (1997) aponta que a atividade econômica lida com recursos que são específicos a dado território. Estes são os chamados ativos relacionais e recursos de proximidade geográfica. Há uma distinção entre ativos de natureza dura (hard), como o trabalho e a tecnologia ou *know-how*, e os de natureza fluída/flexível (soft), como a informação, convenções de interação, habilidades nas relações humanas, todas relativas às interdependências que ocorrem na vida econômica (Storper, 1997). Na economia da música, os agentes trabalham, adquirem *know-how*, interagem de forma interdependente formando o mercado local. Estas economias diferem das economias “desterritorializadas”, onde os fluxos requerem a coordenação de oferta de bens/serviços substituíveis e escala em marketing.

Existem duas formas de como a literatura trata a importância da proximidade para a formação do conhecimento. A visão de que a proximidade é importante para a formação surgiu nos anos 90 e a ela se referem como as empresas são influenciadas pela qualidade de instituições nacionais que oferecem recursos tecnológicos e não-tecnológicos para a inovação e aprendizado.

Todavia, para Amin e Cohendet (2003) as conexões entre pessoas, mesmo que distantes umas das outras, é capaz de gerar conhecimento. Nessa mesma linha de pensamento, Nonaka e Konno (1998) explicam que o “ba” (lugar em japonês) pode ser físico, virtual ou mental. Por isso há a possibilidade de aprender relacionando-se virtualmente com os demais.

A experiência da pandemia de COVID evidenciou a proposição de que é possível aprender ao se relacionar remotamente, quando milhares de estudantes e professores, e equipes de trabalhadores de diversas empresas e organizações praticaram o isolamento e o distanciamento social embora houvesse a aproximação virtual durante os anos de 2020 e 2021. A possibilidade de encontros virtuais cria uma sinergia resultando numa " indefinição da distinção entre as relações no circuito local e as do circuito global e uma crescente interdependência entre eles. " (Amin; Cohendet, 2003, p. 7).

Nesse sentido, a matriz dos sistemas de produção na economia da música pode ser caracterizada tanto pela territorialização como pelos fluxos internacionais desterritorializados através da atuação das grandes empresas no mercado global e local, as chamadas “majors” (Sony Corporation, Warner Music Group, Universal Music Group), que coordenam a venda de seus catálogos às empresas transnacionais, como *Spotify*, *Deezer*, *Amazon*, entre outras. Vale ressaltar que os fluxos financeiros, *foreign direct investment*, tem o poder de moldar mercados. As decisões são tomadas por executivos das grandes empresas globais, que geralmente se estabelecem em grandes centros efervescentes como Nova Iorque, Londres, Rio de Janeiro.

Assim sendo, na economia da música, os recursos das *majors* se encontram presentes nas grandes cidades como Rio de Janeiro e São Paulo, que têm cenas profundamente enraizadas. Essa é uma distinção que torna estas cidades os pólos de atração de talentos, como aconteceu com a geração de bandas de rock de Brasília na década de 80, como Legião Urbana, Capital Inicial, Raimundos e com artistas em busca de carreiras solos, como Oswaldo Montenegro, Zélia Duncan, Cássia Eller, Nelson Farias e mais recentemente Hamilton de Holanda, Rafael dos Anjos, Rogério Caetano, que se mudaram para o Rio de Janeiro.

O crescimento endógeno da economia da música local no Rio de Janeiro e em São Paulo, bem como nas demais cidades, ocorre a partir da interação entre atores locais (e os estúdios das *majors*, no caso de RJ e SP). As políticas públicas estimulam o aprendizado através da troca de conhecimentos tácitos e codificados fomentando a economia de aglomeração também através de redes. Há nesses casos uma maior interdependência horizontal.

Não obstante, existem outras formas de proximidades, além da proximidade geográfica: a proximidade de opinião, de contexto, ou de domínio, que são importantes quando se analisa a economia do conhecimento. A proximidade pode ocorrer a partir da geografia, organização, cultura, instituição ou por meios virtuais. Amin e Cohendet (2003) consideram que a proximidade geográfica é capaz de gerar conhecimento por gerar encontros, por isso ela se sobressai sobre as outras.

Segundo Gertler (2003), o papel das instituições, como hábitos comuns, rotinas, determinadas práticas nas organizações, mercado de trabalho e organizações financeiras, são relevantes para o processo de conhecimento e inovação. Por tanto, podem gerar proximidade entre as culturas de comunidades de classe, as leis nacionais, o capital social e a tecnologia.

Vale destacar que o conhecimento não é onipresente e por sua vez a inovação não ocorre em espaços de forma homogênea. "O conhecimento é distribuído de forma desigual no espaço físico" (Cooke, 2007, p. 31). Arocena e Sutz (2002) orientam-se pela ideia de quem tem capital social é capaz de adquirir mais capital social. Uma menor confiança em comunidades pobres dificulta a acumulação de capital social, por isso, "a distribuição assimétrica de capital social afeta a distribuição de capacidades inovadoras" (Arocena; Sutz, 2002, p. 17).

Assim sendo, há concentrações de conhecimento em organizações de conhecimento, como por exemplo nas universidades, centros de pesquisa, e menos concentração de conhecimento em comunidades carentes sem a atividade de programas públicos ou de organizações do terceiro setor que auxiliem na acumulação de capital social. É necessário, portanto, criar um círculo virtuoso a partir de um processo histórico que reforce a confiança nas leis, nos contratos, no mercado de trabalho gerando uma evolução concomitante entre sistema tecnológico e instituições a partir das políticas públicas locais.

É interessante notar que o capital social e o processo de inovação ocorrem ao mesmo tempo nos espaços de aprendizado interativo através de um processo histórico com características locais específicas, onde há confiança entre os atores (Freeman, 1995; Cassiolato, Matos, Lastres, 2013). Dentre os benefícios da atividade artística-criativa, na economia da música, a prática musical gera o envolvimento entre músicos ou mesmo do público na atividade criativa coletiva, através de cursos, ensaios de banda e canto coral, rodas de samba, rodas de choro, por exemplo, que possibilita o desenvolvimento de confiança mútua e conduz "a formação de laços sociais e o estabelecimento de pontes entre divisões de classes sociais" (McCarthy, 2004, p. 29).

Arocena e Sutz (2002) fazem uma analogia dos espaços interativos com as células que se multiplicam quando são cuidadas como as plantas, ao serem banhadas pelo sol, pela água e submetidas à poda. Esse cuidado está relacionado à presença de políticas públicas em sintonia com as especificidades do território, sua diversidade, marco legal e necessidade de fomento (Wyszomirski, 2000; Cassiolato; Matos; Lastres, 2013). Ademais, ao tomar o conhecimento como células embrionárias, percebe-se outra analogia: é a partir do contato e interação entre células que ocorre o processo de multiplicação celular; assim é o conhecimento, quanto mais se compartilha, mais ele se multiplica.

Nas cidades vibrantes, nota-se um “buzz”, uma efervescência local, a partir de encontros presenciais onde ocorrem contatos entre pessoas possibilitando o intercâmbio de informações e conhecimento. Essa efervescência pode ser notada em Nova Iorque, conhecida como “a cidade que nunca dorme”. O acesso ao conhecimento também ocorre através de parcerias e intercâmbio internacional, mediados ou não pelas TICs, através de certos canais ou condutos de conhecimento (*pipelines*). Conforme Barthelt *et al.* (2004), uma cidade vibrante como São Paulo ou Rio de Janeiro pode ser estressante, mas há filtros de informação e de camadas de decisão que produzem uma dinâmica de aprendizado nos indivíduos e nas firmas que acessam o *pipeline*.

Durante a pandemia, as cidades adormeceram. Conclui-se que uma política pública que vise criar as condições propícias para maior aprendizado e inovações na economia local deve almejar a uma maior ebulição de encontros, de troca de conhecimentos e construção de capital social.

Na seção 2.1.4 iremos discutir o arranjo produtivo local de cultura pela ótica da abordagem evolucionária, onde há duas ideias-chaves que regem estes universos: a inovação ocorre a partir da interação entre agentes econômicos em um processo sistêmico, de forma não linear.

### **2.1.3 O Arranjo Produtivo Local de Cultura**

Conforme o pensamento furtadiano sobre cultura e desenvolvimento: “a diversidade cultural não deve mais ser compreendida somente como um bem a ser valorizado, mas como um ativo fundamental para uma nova compreensão do desenvolvimento” (Brasil, 2011, p. 19). Quanto mais diverso é o fenômeno, maiores e mais ricas são as possibilidades de comunicação por meio das atividades culturais. O conceito de diversidade cultural como recurso social, onde por meio de interação ocorre a construção de capital social, alinha-se ao conceito de sistemas de inovação (Edquist, 2004; Lundvall, 1992; Freeman, 1995).



[A diversidade cultural] de um lado deve ser concebida como um recurso social, produtora de solidariedades entre indivíduos, comunidades, povos e países; de outro como um ativo econômico capaz de construir alternativas para novos empreendimentos, para um novo trabalho, finalmente, para novas formas de produção de riquezas. (Brasil, 2011, págs. 19-20).

Conforme visto, para se tratar de política de desenvolvimento na área cultural, é preciso considerar o fenômeno social da economia da cultura e da economia criativa em conjunto, em uma abordagem evolucionária institucionalista, de forma sistêmica, onde, os atores individuais e organizacionais interagem, aprendem e constroem capacidades a partir de instituições entendidas como as “regras do jogo”, normas, rotinas, práticas estabelecidas, que regulam as interações entre indivíduos, grupos e organizações.

Em uma análise de sistemas de inovação, Cassiolato; Matos; Lastres (2014) apontam que se devem considerar os sistemas educacionais, a competitividade da indústria, as condições macroeconômicas do sistema financeiro, e a especialização internacional. No sistema de inovação, há um processo interativo entre grupo de firmas, universidades, organizações governamentais e não governamentais, que implementam novos produtos, novos processos e novas formas organizacionais. Por conseguinte, o sistema nacional de inovação inclui instituições de ensino e pesquisa ligadas a sistemas de empresas, e infraestrutura de comunicação, as políticas públicas que o fortalece, assim como suas normas, práticas e valores (Amin; Cohendet, 2003).

Ademais, a aglomeração industrial traz benefícios. A proximidade espacial de empresas é comumente designada de diversas maneiras, tais como: “clusters”, “distritos industriais”, “sistemas produtivos locais”, “arranjos produtivos locais” e “meios inovadores”. Nessas aglomerações ocorre o fluxo de conhecimento e a circulação de ideias com maior facilidade (Amin; Cohendet, 2003).

Na abordagem evolucionária institucionalista, a preservação (reprodução do antigo) e a inovação (atualização, modificação ou negação do antigo) surgem de um processo contínuo de comunicação humana. Em um sistema de inovação, as formas de acumulação de conhecimento ocorrem a partir do licenciamento (onde se toma algo emprestado) e da adaptação de tecnologias através de engenharia reversa, da interação entre especialistas através do envio de acadêmicos e agentes governamentais ao exterior, do convite a especialistas estrangeiros para colaboração científica internacional (Lundvall, 2007; Cassiolato; Matos; Lastres, 2013).

Relacionando essas formas de acumulação de conhecimento ao universo a ser estudado nessa pesquisa, o envio de músicos e produtores para participarem de feiras internacionais, festivais, residências artísticas, seminários, bem como o convite a músicos e produtores para participarem de

atividades análogas localmente equiparam-se a esses eventos. Logo, o desenvolvimento cultural de uma cidade se vincula à transmissão intergeracional entre tradições e inovações através da criatividade artística e produtiva.

A criatividade, segundo Csikszentmihalyi (1996, p. 23), “não ocorre dentro da cabeça das pessoas, mas na interação entre o pensamento das pessoas e o contexto sociocultural. É um fenômeno sistêmico em vez de um fenômeno individual.” Bruno-Faria (2007, p. 115) corrobora esta noção sistêmica e complexa ao estudar o processo criativo em projetos inovadores e verifica que devem ser considerados os fatores relacionados entre si como a subjetividade individual e os aspectos sociais (organizacionais e do contexto), pois estes resultam em experiências emocionais únicas que impactam o processo criativo. Sendo assim, a inovação consiste “no processo sistêmico pelo qual as organizações incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos, ou não, para os seus competidores domésticos ou estrangeiros” (Cassiolato *et al.*, 2008, p. 27).

O processo histórico é fundamental para o entendimento de escolhas e caminhos tomados. A política pública é *path dependent*, a decisão é tomada em função do que ocorreu no passado, do que foi bem-sucedido, ou, caso contrário, evita-se alguma alternativa em função de seu pouco desempenho anteriormente. A dependência na trajetória “deve ser entendida como um processo de natureza causal onde os primeiros eventos tem uma forte probabilidade de influenciar os eventos subsequentes (Crouch; Farrell, 2004, p.6). Contudo, o conceito *path dependent* não deve ser utilizado em análises onde ocorre mudança institucional, porque não foi pensada para essa aplicação. Adicionalmente, conforme explica Furtado (2012), o subdesenvolvimento não é a etapa anterior ao desenvolvimento, pois o desenvolvimento não é linear. Existe um processo de modernização dependente, onde os mais pobres guiam-se pelos valores dos mais ricos.

O conceito de arranjo produtivo local surge da aplicação do referencial de sistema de inovação ao contexto brasileiro atrelado às dimensões do território e do desenvolvimento. Segundo Cassiolato *et al.* (2008, p. 31), deve-se “compreender os processos de geração, difusão e uso de conhecimentos e da dinâmica produtiva e inovativa” a partir de três aspectos: o território; o conhecimento dos agentes; e as interações entre eles. A articulação de distintos atores e competências em processos sistêmicos gera a produção e a inovação. A interação entre agentes gera aprendizado e inovações. Por isso, no APL “a unidade de análise é um conjunto de agentes que vai além do foco em organizações

individuais (empresas), setores ou cadeias produtivas, estabelecendo uma relação estreita entre território e atividades econômicas” (Cassiolato *et al.*, 2008, p. 33).

As necessidades são específicas ao território. O território influi através de suas características físicas, sócio-econômicas, ambientais, políticas, simbólicas (afetivas, identitárias e culturais) e cognitivas (referente a geração e uso de conhecimento) que o torna distinto, dinâmico e complexo. Sendo assim, Cassiolato *et al.* (2008, p.32) explicam que “a ênfase no local levou ao desenvolvimento do termo mais amplamente difundido de arranjo produtivos local (APL)”.

As bases do conhecimento de um APL cultural devem ser consideradas em seus aspectos individuais e coletivos, pois “é fortemente associada a um contexto social e territorial específico, no qual os conhecimentos são gerados e difundidos através da interação entre os agentes” (Cassiolato *et al.*, 2008, p. 43). Tatsch (2022) sublinha que o objetivo de políticas de desenvolvimento baseadas nos arranjos produtivos locais se desenha com foco no fluxo de informação e conhecimento, nos processos de aprendizado e na oferta de capacitações visando promover inovação a partir de interações e intercâmbios no território.

Sendo assim, a base empírica do referencial de APLs explicita como atores do sistema inovam ao colaborarem mutuamente ou interagirem em um sistema de relações interdependentes. Existe uma relação complexa de reciprocidade e mecanismos de *feedback*, que geram aprendizado e conhecimento. Essa característica de sistema de inovação se relaciona à manutenção do estoque de riqueza denominado “capital cultural”, gerado a partir da preservação daquelas características chave que o tornam único e específico, da sua difusão entre os agentes locais e da sua transformação com o processo criativo. As principais inovações desses arranjos locais são de caráter artístico e estético, de produto, de processo e organizacionais (Matos *et al.*, 2017)..

Vale ressaltar, que Matos e Britto (2011) reafirmam a importância dos processos inovativos, estéticos e artísticos, pois estes se complementam às atividades de preservação do patrimônio cultural (imaterial) no processo evolutivo. O processo artístico e criativo é coletivo e parte do princípio que se expressa através de processos de curadoria, onde o aspecto artístico é ponderado diante da perspectiva de relação com o público que quer atrair. Há na cultura, o processo gerencial, que é técnico-administrativo, por natureza, mas que requer conhecimento sobre o patrimônio intangível que se está gerenciando.

Os autores concluem que a cultura pode e deve gerar renda e comparam o modelo de desenvolvimento econômico-cultural ao modelo de preservação ambiental: deve possuir os objetivos de preservação mesmo quando atende a fins econômicos. Neste sentido, a curadoria é a atividade que permite unir fins estéticos a fins econômicos por se materializar nas seguintes quatro funções, segundo o curador Hans Ulrich Obrist (2014, p. 39): preservação através de coleções de manifestações artísticas, no caso de artes de espetáculo como a música, por meio das obras, gravações, partituras ou mesmo contatos com artistas contemporâneos; seleção de novas obras; contribuição com a história da arte em questão (música, artes visuais, design, dança, teatro) através de pesquisa; organização e exibição ao público.

Ademais, para se entender e promover um sistema produtivo, é necessário conhecer suas especificidades e sua presença no cenário regional, nacional e internacional (Cassiolato *et al.*, 2008). Um APL de música atualmente está conectado com o mundo através das plataformas digitais. A tecnologia do *streaming* possibilitou a conexão instantânea entre produtores, músicos e mercados, novos modelos de negócios e geração de renda. A dimensão tecnológica deve ser considerada como um fator facilitador de comunicação, de interação e de mercado. Portanto, a partir da análise sistêmica das atividades culturais no território, deve-se buscar entender qual a natureza das interações e como são transmitidas competências e as dinâmicas dos processos inovativos.

Na geografia evolucionária institucionalista, vale ressaltar que os locais onde há alta qualidade de vida além de oportunidades de trabalho são tidos como mais vantajosos na “batalha por talento” (Asheim; Gertler, 2004). Por isso, o estudo proposto visa analisar como Brasília pode aprimorar seus mecanismos de fomento dentro de uma perspectiva de desenvolvimento sustentável para reter seus talentos e consolidar seu capital cultural, explorando estas questões a partir do referencial analítico com enfoque sistêmico dos arranjos produtivos locais, onde o Estado tem um papel central por fomentar o aprendizado, oferecer condições para criatividade e inovação e promover a participação e parceria da sociedade civil na gestão estratégica cultural estimulando o desenvolvimento local. Nesse sentido, a ação do Estado na preservação da memória e identidade cultural e na promoção da criatividade é fundamental. Com isso em vista, surgem questões sobre se o Estado deve produzir cultura diretamente ou estimular a sociedade a produzi-la através de financiamento direto ou indireto. De forma comparada, consultaremos os modelos de fomento adotados em alguns países que se moldaram a uma maior ou menor participação do Estado para estudar sobre as políticas públicas de fomento à cultura adotadas no Brasil.

## **2.2 O PAPEL DO ESTADO NO FOMENTO ÀS ATIVIDADES CULTURAIS**

Em linhas mais gerais, a respeito do financiamento e atuação do Estado, existem três estratégias de políticas públicas: distributivas, redistributivas e regulatórias (Wyszomirski, 2000; Lowi, 1964). As políticas distributivas na cultura ocorrem quando o governo transfere aos estados e municípios via Fundo Nacional de Cultura ou leis específicas como as leis Aldir Blanc e Paulo Gustavo, ou quando municípios com seus fundos locais distribuem recursos, bens e serviços aos agentes culturais ou atuam diretamente para oferecer esses serviços à sociedade, ao que Lowi (1964) chama de “patrocínio” governamental. No caso de políticas redistributivas, o Estado implementa políticas culturais para certos segmentos da sociedade, como por exemplo, grupos minoritários (quilombolas, LGBTQIA+, portadores de necessidades especiais) ou oferece incentivos fiscais para certos segmentos. Já as políticas regulatórias têm a missão de estabelecer padrões de comportamento de agentes, organizações e empresas.

### **2.2.1 Quatro Modelos de Fomento Cultural**

Comparações com o que ocorre em outros países são alvissareiras, considerando-se o aprendizado que se pode obter ao observar os diversos sistemas de financiamento e gestão cultural, embora, deve-se considerar as distinções entre legislações e os valores que as diversas culturas imprimem em suas políticas. Como disse Ariano Suassuna, aquilo que vem de fora em vez de ser uma influência que nos enfraquece, nos enriquece.

Especialistas norte-americanos em política cultural comparada discutiram modelos de financiamento da cultura em diferentes países (Chartrand; McCaughey, 1989). No modelo público de financiamento cultural, o Estado subsidia diretamente entidades culturais por meio da aplicação de recursos estatais. Em alguns países, os governos adotam uma mescla de subsídios diretos e indiretos. O subsídio indireto significa um estímulo à participação privada do mecanismo de incentivo fiscal de duas maneiras: através de patrocínio de firmas privadas e de doações filantrópicas de indivíduos e fundações.

O primeiro é o mecanismo pelo qual as corporações oferecem recursos financeiros a entidades sem fins lucrativos ou projetos culturais e disseminam suas marcas, além de receber o benefício fiscal. Patrocínio é uma transação comercial, onde o benfeitor recebe essas duas vantagens por uma contribuição financeira. A doação filantrópica pode ocorrer através de subsídio monetário ou de serviços para apoiar a missão artística-cultural de uma organização ou de um artista, sem esperar receber nada além do benefício fiscal. (Throsby, 2010, p. 74)

Não há uma resposta simples para a pergunta qual deva ser o papel do Estado. Na busca internacional por modelos de fomento, Chartrand e McCaughey (1989) descrevem quatro papéis assumidos pelo Estado, excludentes entre si. Segundo o Quadro 1, o papel do estado se daria através de quatro modelos, a saber:

QUADRO 1 - MODELOS DE FOMENTO CULTURAL

Papel	País/Modelo	Objetivo	Financiamento	Dinâmica da Política Cultural	Padrão artístico	Status do artista
Facilitador	EUA	Diversidade	Despesas fiscais	Aleatória	Aleatório	Apelo de bilheteria e de gosto; condição do patrocinador
Patrocinador	Grã Bretanha	Excelência	Conselho das Artes (Sem ingerência política)	Evolucionária	Profissional	Apelo de bilheteria e de gosto; condição do patrocinador; editais.
Arquiteto	França	Bem-estar social	Ministério da Cultura	Revolucionária	Comunitário	Afiliação a sindicato de artistas; financiamento público direto.
Engenheiro	União Soviética	Educação Política	Propriedade dos meios artísticos de produção	Revisionista	Político	Afiliação a sindicato oficial; Aprovação do partido

Fonte: Chartrand e McCaughey (1989, p. 3)

O modelo do **Facilitador (modelo americano)** é aquele que financia indiretamente as artes através de renúncia fiscal e, minimamente, através de distribuição direta de recursos via fundo nacional. Não há a figura de um órgão nacional como um Ministério, Secretaria ou Departamento de Cultura. A escolha de financiamento é realizada pelas empresas, fundações e indivíduos de acordo

aos seus gostos e políticas corporativas. Os projetos geralmente têm apelo de bilheteria e de gosto e os artistas ficam à mercê dos patrocinadores privados.

No modelo do **Benfeitor/Patrocinador (modelo britânico)**, o Estado atua por meio do Departamento de Cultura, Mídia e Esportes, mas as políticas culturais são subvencionadas pelo Conselho das Artes, a cargo de conselheiros. Este mecanismo de financiamento é baseado no princípio do “*arm’s length*”, que tem a função de blindar o órgão deliberativo (Conselho das Artes) de forças políticas sobre o processo decisório de alocação de recursos às instituições culturais e artísticas. A dinâmica da política cultural é evolucionária, privilegiando criações artísticas inovadoras, novas gerações de criadores e a preservação cultural.

O modelo do **Arquiteto (modelo francês)** é representado pela atuação centralizadora de um Ministério de Cultura, que aporta recursos diretamente às instituições culturais. Existe uma tendência a oferecer gratuidade ao acesso eliminando a dependência da venda de ingressos. Todavia, pode haver estagnação criativa no longo prazo. Há um caráter comunitário na política cultural que visa apoiar entidades com largo apelo às atividades artísticas comunitárias.

No modelo do **Engenheiro (modelo da antiga União Soviética)**, o governo detém todos os meios de produção e também define a infraestrutura necessária para operar. Em governos totalitários os artistas trabalham em função de objetivos governamentais. Os objetivos políticos do partido são atendidos pelos artistas.

Adicionalmente, Chartbrand e McCaughey (1989), identificam algumas fortalezas e fraquezas nos quatro modelos. No Quadro 1, observa-se que enquanto no modelo facilitador (EUA), há uma diversidade de fontes de recursos (bilheteria, patrocínio privado, governo), no modelo do arquiteto (França), há menos dependência de bilheteria. Contudo, a excelência não é necessariamente um fator expresso na política pública no modelo facilitador, enquanto no modelo patrocinador (Grã Bretanha) a excelência é privilegiada. Já no modelo do engenheiro (URSS), a energia criativa é canalizada para atender os objetivos políticos do Estado. Em termos de fraquezas, na Grã Bretanha, há uma tendência ao elitismo, enquanto que na URSS havia uma subserviência às vontades dos governantes.

Chartrand e McCaughey (1989, p. 7) lembram que “aqueles que moldarão o mundo de amanhã serão aqueles que podem projetar sua imagem a fim de exercer uma influência dominante e controle de longo alcance”, ideia esta que se relaciona ao conceito de “*soft power*”, cunhado por Joseph Nye. Ressalva-se que estes modelos foram observados no final dos anos 80. De forma geral, nos últimos quarenta anos, os recursos públicos para a cultura sofreram reduções significativas. Desde então vem ocorrendo uma convergência entre alguns desses modelos em maior ou menor grau. Na França e na Inglaterra, por exemplo partiu-se do modelo do arquiteto e do patrocinador, respectivamente, para

complementar a estratégias típicas do papel de facilitador. Na França, a Lei Aillagon foi aprovada em 2003. É a lei federal que oferece dedução fiscal de 60% a empresas privadas limitada a 0.5% do faturamento anual de cada empresa. As instituições culturais como teatros, salas de concerto, casas de ópera, orquestras sinfônicas e museus passaram a aceitar contribuições voluntárias ou mesmo passaram a cobrar ingressos e também buscaram aprender estratégias de captação de recursos com os americanos. Além disso, em 1965, podia-se notar um direcionamento para a mescla entre os vários modelos de financiamento público e privado, os Estados Unidos moldaram a criação do *National Endowment for the Arts* no Conselho das Artes da Inglaterra pelo modelo de escolha de alocação de recursos pelo princípio do *arm's length*, através de um conselho de especialistas das artes.

Veremos a seguir, como o Brasil vem adotando algumas estratégias do modelo do facilitador similares ao dos Estados Unidos, embora na prática haja diferenças de culturas filantrópicas.

### **2.2.2 Política Cultural Comparada: Brasil/EUA**

Em uma comparação entre a política de fomento brasileira e a norte-americana é preciso notar as diferenças e semelhanças a partir do marco legal de cada país. Nos EUA, o financiamento cultural depende de uma cultura filantrópica centenária. A legislação americana de incentivos fiscais data de 1917. Os americanos orgulham-se de ter a liberdade de decidir para onde irão direcionar suas doações, quais organizações culturais irão apoiar anualmente. No Brasil, o mecanismo de doação pessoa física existe desde a Lei 7.505/1986, a Lei Sarney (Furtado, 2012) e está presente na Lei Rouanet, Lei 8.313/91. Contudo, este mecanismo ainda é subutilizado. Ainda não desenvolvemos nossa cultura filantrópica como naquele país.

Os incentivos fiscais como isenção de impostos e mecanismo de renúncia fiscal para doações a organizações culturais são conferidos unicamente às organizações do terceiro setor. Mesmo com isenção de alguns impostos as organizações do terceiro setor recolhem e pagam impostos relacionados à folha de pagamento de seus empregados (Bryce, 2000, p. 54). Empresas privadas americanas atuando no setor cultural não recebem estes incentivos de renúncia fiscal, diferente do que ocorre no Brasil, onde organizações da sociedade civil e empresas privadas encontram-se contempladas na Lei Rouanet (Castro, 2010).

Nos EUA, as entidades sem fins lucrativos qualificam-se através do credenciamento junto à receita federal americana. A partir de então são classificadas pelo código 501(c)3 da receita federal e recebem a isenção de impostos e benefício de renúncia fiscal uma vez preenchidos os requisitos dos testes organizacionais e políticos, como comprovação da existência de um conselho diretor e contrato



social, de missão com finalidade pública, e de que não realizam lobby (Bryce, 2000). As organizações são credenciadas por cinco anos e passam a oferecer a certificação de renúncia fiscal aos seus doadores e patrocinadores nesse período. Note-se uma distinção importante entre a política de incentivo fiscal adotada nos EUA e no Brasil: a renúncia fiscal é benefício dado à organização, portanto, a todos os seus programas e projetos, não sendo necessária a petição ao governo de incentivos fiscais a cada novo projeto da organização, conforme ocorre no Brasil.

Ademais, nos EUA, não há Ministério da Cultura. Todo o processo de credenciamento e prestação de contas é feito junto à Receita Federal (*Internal Revenue Service*), enquanto que no Brasil, a prestação de contas das OSCs é feita ao Ministério de Cultura, quando fomentada pela Lei Rouanet, ou pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa, quando fomentada pela Lei Orgânica de Cultura do DF. O art. 13 da Lei Sarney (Lei 7.505/1986) determinava que a Secretaria da Receita Federal, no exercício das suas atribuições específicas, fiscalizaria a efetiva execução das atividades culturais ou à aplicação dos recursos nela comprometidos, mas no processo político de criação da Lei Rouanet, essa fiscalização passou a ser desígnio do Ministério da Cultura.

As OSCs americanas precisam apresentar anualmente o formulário 990 à receita federal como comprovante da arrecadação de recursos via renúncia fiscal (Bryce, 2000). A cada cinco anos, a receita federal americana realiza auditoria dos formulários 990 dos 4 anos anteriores para verificar se pelo ou menos 1/3 dos recursos captados foram obtidos de fontes variadas: do governo, do público em geral, de fundações e corporações, caracterizando a organização financiada por recursos “públicos”, que corresponde ao “conjunto de diversas fontes”. (Bryce, 2000, p. 69). Caso o contrário, perderão o status de entidades sem fins lucrativos com finalidade pública e passarão a ser classificadas como fundações privadas, perdendo alguns benefícios de isenção e outros incentivos fiscais. Bryce (2000, p.200) enfatiza que as organizações devem tomar cuidado com doações vultosas, pois estas podem comprometer o desempenho da organização no teste do 1/3 de doações públicas. Duas premissas são fundamentais, portanto, na manutenção do status de entidades sem fins lucrativos: a diversificação de fontes de recursos e a participação social no financiamento coletivo da organização.

A gestão estratégica de recursos financeiros é necessária para garantir a aprovação no teste de 1/3. Por isso, as entidades do terceiro setor desenvolveram estratégias de financiamento de suas atividades de ação contínua através de vários mecanismos de captação de recursos e do mecanismo de investimentos patrimoniais na bolsa de valores. A captação junto à pessoa física é realizada por

meio de campanhas anuais de doação. Esta estratégia é conhecida no Brasil e mencionada no decreto de regulamentação da LOC como “financiamento coletivo” (art. 9 §3, Decreto 38.933/2018).

A diversificação de fontes de financiamento é uma premissa da gestão financeira das organizações do terceiro setor nos Estados Unidos. A gestão estratégica deve contemplar a receita de fontes como venda de ingressos, venda de *merchandise*, fidelização de associados e consumidores, aluguel de espaço, captação junto à pessoa física, patrocínio de empresas privadas, captação junto a fundações privadas e a fontes de recursos governamentais (Bryce, 2000). Além disso, a estratégia de sustentabilidade engloba a gestão financeira de recursos captados, que são investidos na bolsa de valores através do *endowment* ou fundos patrimoniais e o mecanismo de *planned giving*, onde o doador recebe recursos de um seguro comprado em seu nome pela organização para ser usufruído em vida. O *planned giving* geralmente é utilizado no caso de doações vultosas, milionárias, e requer a gestão da organização, por isso, geralmente somente as organizações de grande porte tem a capacidade de aplicá-lo (Castro, 2010).

O mecanismo de *endowment*, ou fundos patrimoniais, requer uma gestão financeira de médio a longo prazo com a finalidade de propiciar maior estabilidade à organização. Dessa forma, a organização constrói seu patrimônio financeiro ao longo dos anos através de receita direta de bilheteria, de captação junto às pessoas físicas e jurídicas, sendo necessário gerenciá-lo eficientemente. O conselho diretor da organização autoriza o investimento do fundo patrimonial (*endowment*) na bolsa e a aplicação de dividendos no orçamento anual da instituição, quando necessário. Inspirados nessa estratégia de sustentabilidade organizacional, o Brasil aprovou a lei dos fundos patrimoniais, lei 13.800/2019 (Brasil, 2019), com “o objetivo de arrecadar, gerir e destinar doações de pessoas físicas e jurídicas privadas para programas, projetos e demais finalidades de interesse público”. Contudo, as organizações da sociedade civil brasileiras ainda desconhecem este mecanismo.

A gestão estratégica por meio de boa liderança, fomento, estabilidade institucional, rotinas de planejamento organizacional e de marketing de relacionamento, aprendizados e inovação conduz à sustentabilidade a longo prazo. O planejamento estratégico de marketing de relacionamento é uma ferramenta de gestão comumente utilizada pelas organizações culturais de médio e grande porte para atrair segmentos de públicos específicos (Kotler; Scheff, 1997, Kolb, 2000). Especialmente, são realizados estudos de público para a segmentação de plateia e de futuros doadores e a comunicação estratégica para o posicionamento da marca das organizações culturais perante seus públicos-alvo.

Kolb (2000, p. 78-79) descreve “a abordagem orientada para o cliente” (*customer driven approach*) como capaz de “criar um produto que considera as necessidades e os desejos do consumidor”. Mas isso não significa que as organizações devam se orientar somente à vontade do cliente. Esta abordagem entende que os consumidores são capazes de ajustar sua demanda em qualquer nível de preço por produtos e serviços culturais respeitando-se as especificações e restrições da missão organizacional das organizações culturais. Planos estratégicos de marketing contribuiriam para a implementação de políticas de formação de público no Distrito Federal, com vistas a melhorar a atratividade dos eventos musicais em Brasília.

O processo de planejamento estratégico de marketing possui seis passos (Quadro 2). Ele analisa o ambiente externo e o ambiente interno das organizações considerando sua missão, com vistas a determinar o público-alvo, o posicionamento da instituição quanto aos produtos e serviços ofertados. O passo de avaliação do plano estratégico de marketing de relacionamento possibilita aprendizados organizacionais para a formação de plateia:

QUADRO 2 – Processo de Marketing das Organizações Culturais

<b>Passo</b>	<b>Finalidade</b>
Análise do ambiente	Olhar para o ambiente externo e analisar informação sobre o mundo à volta da organização.
Desenvolver a missão organizacional	Considerar as habilidades e valores da organização.
Análise de oportunidade de mercado	Analisar o que a população deseja que a organização provenha.
Estratégia de mercado-alvo	Determinar quais grupos da população a organização pode melhor atender e como atingir o público-alvo
Estratégia de implementação	Encontrar recursos e designar responsabilidades para implementar a estratégia
Avaliação	Aferir o sucesso da estratégia

Fonte: Kolb, 2000, p. 83.

Conforme discutido, a gestão estratégica visa à sustentabilidade a longo prazo e engloba o planejamento e a execução de objetivos artísticos, de comunicação com o público, e de gestão financeira a partir de estratégia de captação junto à diversas fontes de recursos. A presente discussão relacionada à sustentabilidade das organizações culturais nos leva a considerar o tema de como as políticas públicas culturais devem ser gerenciadas para um melhor desempenho (Rubim, 2019; Silva; Abreu, 2011; Calabre, 2007; Botelho, 2001).

### 2.2.3 Gestão de Políticas Culturais no Brasil

A cultura brasileira atualmente apresenta um modelo de fomento que mescla as fortalezas dos três modelos (facilitador, patrocinador, arquiteto) cujos objetivos de política cultural são: bem-estar, excelência, diversidade e inovação. Há na política cultural brasileira os mecanismos de financiamento direto e indireto por meio do mecenato; apoio à excelência de programas e projetos culturais/musicais; acesso democratizado, e busca pela inovação através de novas criações artísticas. Além disso, há resquícios do quarto modelo, como a FUNARTE, criada em 1975, durante o governo militar, com uma infraestrutura de salas para fazer circular a produção musical, teatros municipais espalhados pelo Brasil.

A cultura e a educação são ao mesmo tempo um bem-público e semipúblico. Podem ser usufruídas publicamente de forma gratuita e podem ser apreciadas de forma privada. Quanto mais cidadãos forem cultivados a participar de atividades culturais e educacionais, haverá maior satisfação coletiva e, conseqüentemente, a qualidade de vida desses cidadãos será melhor, pois terão realizado suas necessidades superiores. Esse é o primeiro motivo pelo qual o Estado deve prever a fruição cultural em suas políticas e oferecer educação de qualidade, pois o nível de acesso e fruição impacta positivamente a coletividade.

Entretanto, persistem desigualdades que estão enraizadas em barreiras simbólicas profundas (Botelho, 2001). Preocupada com a falsa democratização cultural, Botelho (2001) aponta que apenas dar acesso às artes com uma pedagogia adequada faz imperar a demagogia paternalista. A vida cultural como forma de criação de seu entorno, de se comunicar e se expressar, mesmo que aparentemente invisível em sua dimensão antropológica, deve ser fomentada pelo Estado. Por isso, é necessário olhar para as políticas educacionais, com vistas à formação de indivíduos, cidadãos apreciadores e agentes realizadores de cultura em toda sua diversidade. Segundo aponta Wolffenbüttel (2017), apesar do ensino de música ter voltado a fazer parte do currículo como conteúdo obrigatório a partir de 2008, há carência de professores de música nas escolas. Penna (2002) já apontava condições adversas em termos de salas inadequadas para o ensino de música, falta de instrumentos musicais, etc.

Por outro lado, Cherbo e Wyszormiski (2000) procuram explicar essas desigualdades pela mudança na formação de gostos que depende do tipo de música a que se tem acesso através da “ação pedagógica da família e da escola”, que são carregadas de valores das várias classes sociais (Bourdieu, 2008, p. 55). As autoras argumentam que anos de oferta inadequada de arte/educação nas escolas aliada a essa mudança de gostos não conduziram o público a uma alfabetização cultural

comum. Lembrem que há maior competição pelo tempo dos consumidores e apreciadores do espectro das artes, entretenimento e lazer, onde os hábitos de consumo paradoxalmente se reduzem a pequenos nichos; e há maior preferência pelo consumo digital (“*at home-media*”) em vez de experiências ao vivo.

Botelho (2001) defende que se façam pesquisas de médio e longo prazo sobre as preferências de consumo cultural e de escolaridade como são realizadas na França, para se compreender quais as barreiras simbólicas nas famílias, nas comunidades, nas cidades, contribuindo para direcionar políticas de cultivo cultural. Em função disto, a presente pesquisa deverá elaborar um panorama da oferta de ensino de música nas escolas no Brasil.

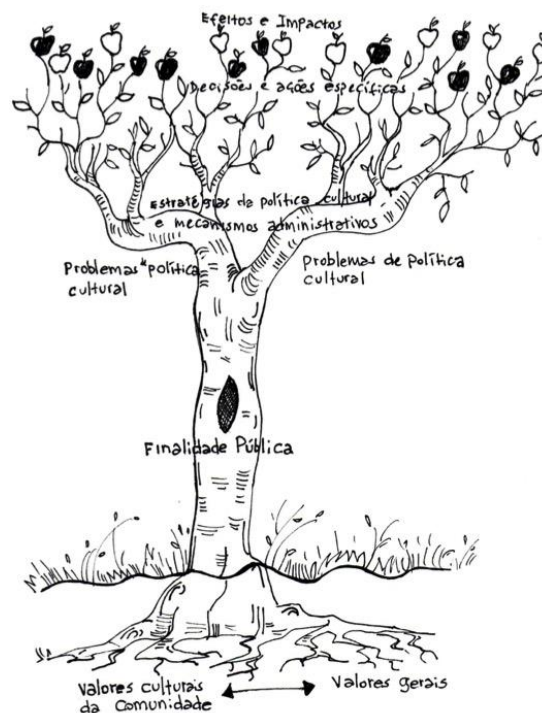
Botelho (2001) e Rubim (2019) concordam que deve existir o diálogo com a sociedade para saber de suas demandas por meio de pesquisas, informações e indicadores. A formulação de políticas adequadas aos desafios e dilemas deve ocorrer por meio de debates e deliberações públicas assim como a criação de programas e projetos viáveis (política e financeira) de execução, buscando estabilidade das políticas, sem que haja a necessidade de se inventar a roda a cada nova gestão. Mas, “como atender as legítimas demandas culturais da sociedade dado o déficit social e cultural gigantesco, sem ser aprisionado pela pressão que interdita ações estratégicas?”. A solução vem do diálogo entre governo e sociedade bem como entre governos de distintas instâncias.

A gestão cultural requer a fluidez de diálogo com distintos grupos de interesse para a articulação da arena política, dentre eles a classe política, gestores de diversas pastas governamentais, os produtores culturais, a classe artística, além de comunidades e o grande público (Rubim, 2019, Wyszomirski, 2000). Quando a arena política está bem-articulada e legitimada, é possível se resolver múltiplos problemas de política pública (Wyszomirski, 2000). Em consonância com “Nossa Diversidade Criativa”, Calabre (2007, p. 13) suscita a ideia de um novo modelo de gestão de políticas culturais com participação democrática em função de um reconhecimento da diversidade cultural, pois há carência de recursos com a “falência do modelo de política com a pulverização de recursos”, duplicidade de esforços ou mesmo omissão em várias instâncias governamentais (federal, estadual, municipal).

No ciclo de políticas, deve haver a formulação, o planejamento, a execução e a avaliação. Para Wyszomirski (2000), as políticas públicas se definem por seus interesses, necessidades, problemas públicos. A autora se refere ao processo decisório das políticas culturais fazendo a analogia de cada etapa a partir dos elementos constituintes de uma árvore, onde as partes integradas formam um sistema vivo e orgânico que depende do ambiente no qual é cultivada.

No processo decisório da política cultural (Figura 4) não basta identificar a necessidade ou o interesse público. Durante a formulação, há que se identificar os valores (pluralismo, liberdade artística, criatividade, equidade) que se encontram enraizados, que ancoram a finalidade pública e nutrem as políticas públicas, bem como os problemas que as políticas culturais almejam resolver, os mecanismos administrativos a serem empregados, as estratégias e ações, e os impactos que serão gerados.

FIGURA 4 - Árvore do processo decisório da política cultural



Fonte: Wyszomirski, (2000, p 57).

Na Figura 4, o tronco da árvore representa a finalidade pública em sua amplitude e encontra-se ancorado e nutrido pelas raízes dos valores gerais e culturais da comunidade. Os ramos principais se traduzem nos problemas que a política visa se debruçar. Seguem os ramos de galhos, que representa a implementação da política. Os galhos são as estratégias de política e ferramentas administrativas utilizadas para confrontar os problemas de política. Estes podem ser representados por editais, bolsas, legislação reguladora, incentivos fiscais, contratos, parcerias. Para finalizar, os ramos de galhos menores e as folhas representam decisões e ações particulares como recursos provenientes de editais, licenças, comissões e regulações específicas. A saúde das folhas é intrínseca à força dos galhos. Deve-se avaliar a implementação das políticas. Caso as estratégias sejam mal formuladas, devem ser podadas assim como os galhos das árvores. Os frutos são os impactos e resultados dos valores, da finalidade pública e das estratégias adotadas para a solução das necessidades e problemas públicos.

Por isso, o Estado deve fiscalizar suas próprias ações, as da sociedade civil e de empresas, em caso de atuação conjunta visando fins públicos, em busca de comprovação de obediência à legislação vigente. Qualquer desvio dessas funções é caracterizado como omissão do Estado perante a sociedade face aos direitos fundamentais (inclusive os direitos culturais) estabelecidos na Constituição de 1988.

A necessidade de centralizar decisões na figura de um Ministério de Cultura exalta a importância do papel da cultura em nosso país, mas devido ao tamanho do Brasil, seria eficaz se houvesse maior descentralização nas políticas públicas mesmo com a presença de um Ministério planejador e articulador de políticas culturais (Patury, 2011). Apesar da constituição de 1988 ser municipalista, o Ministério da Cultura costuma trazer responsabilidades para si que caberiam ao governo municipal (a construção de infraestrutura local na gestão de Marta Suplicy, por exemplo). Contudo, a política federal de estímulo à criação de secretarias municipais do Programa Mais Cultura (2003 a 2010) foi de extrema importância dada a necessidade de se valorizar as diversas culturas locais.

Rubim (2019) faz um relato sobre a gestão cultural no Brasil: a gestão cultural requer a mobilização de recursos financeiros, humanos, legais, materiais, tecnológicos e organizativos. Segundo Rubim (2019, p. 24) “saber lidar com circunstâncias adversas, enfrentar as inúmeras penúrias e evitar a paralisia da atuação, são requisitos relevantes exigidos à gestão cultural.” Dentre os dilemas, o autor cita o direcionamento à profissão de produtor cultural devido às leis de incentivo já mencionadas que coloca o foco na gestão de projetos culturais. Rubim (2019) afirma que o efeito colateral do período neoliberal e das leis de incentivo foi a ocorrência da melhoria de funcionamento pelas instituições não-estatais. Não houve o desenvolvimento da gestão de políticas públicas na área de cultura durante os últimos trinta anos. Para o autor os cargos de gestão cultural foram preenchidos por indicação política, em caráter fisiológico (Rubim, 2019).

As políticas democráticas devem privilegiar a transparência - o diálogo com o público em geral - e evitar a política do favor (Rubim, 2019; Canclini, 2008; Calabre, 2007). Nas relações entre a própria comunidade cultural, deve-se evitar os relacionamentos personalizados, a troca de favores, a "política de balcão", o “toma-lá-dá-cá”. Este comportamento está enraizado e naturalizado na cultura do brasileiro, mas recentemente, tem-se privilegiado a atitude republicana de chamamentos públicos através de editais, uma prática moderna da gestão pública de cultura.

Esse velho relacionamento expressa a maneira pela qual a antiga política conservadora buscou submeter o campo cultural e fazer com que direitos culturais públicos e legítimos de atores, de comunidades e da população fossem confundidos com favores privados do gestor. (Rubim, 2019, p. 19)

O favor é tão antimoderno quanto a escravidão, porém mais “simpático” e suscetível de unir-se ao liberalismo por seu componente de arbítrio, pelo jogo fluído de estima e autoestima ao qual submete o interesse material. (Canclini, 2008, p.76)

Sobre os recursos financeiros, Rubim (2019) reafirma a necessidade de pressionar o Estado (a classe política) pelo aumento do orçamento público para a cultura e lembra que a transversalidade da cultura ajuda ir em busca de recursos em pastas mais abastadas, onde há interesse mútuo para a solução de problemas públicos. Tudo no interesse da finalidade pública para angariar recursos e consolidar parcerias para a implementação de projetos estruturantes e estratégicos de médio e longo prazo.

Rubim (2019) é enfático sobre a necessidade da sociedade civil e as empresas aportarem recursos à cultura. Os fundos de cultura são outra fonte de financiamento. Funcionam por meio de editais, com comissões de seleção representativas das áreas culturais. Mas Rubim (2019) alerta para que o papel do Estado não seja apenas de um mero repassador de recursos públicos. Parece óbvio dizer, mas o estado precisa “fazer escolhas, tomar posições e atuar no campo da cultura” (Rubim, 2019, p.28). O estado não deve ser omissor.

Sobre a gestão de recursos humanos, o tema é espinhoso na atual situação brasileira. Não há concursos públicos e o governo Bolsonaro (2019-2022) trabalhou para enxugar a máquina. O quadro de pessoal encontra-se reduzido. Em geral, não tem ocorrido reposição de funcionários estatutários resultando na perda de memória institucional.

Rubim (2019) defende a necessidade de profissionalizar o quadro de pessoal, diminuindo percentualmente tanto os cargos comissionados quanto os funcionários temporários. Contudo, sem concurso público isso não é possível. Se a seleção de pessoal para cargos em comissão e temporários for feita com base em critérios do mercado profissional (competência, conhecimento técnico, experiência prévia) estaremos contribuindo para a economia da cultura, como atualmente faz o Instituto Brasileiro de Museus, que realiza chamamento público nacional para a seleção de diretores de museus, cargos comissionados, nível DAS 4.

Ainda sobre recursos humanos, Rubim (2019) chama a atenção para a necessidade de “incorporar o progresso tecnológico e as rotinas administrativas na gestão cultural de forma a dinamizar o serviço público e a transformação social na estrutura laborativa do estado.”

Atenção especial deve ser dada à cultura no âmbito das cidades. Não apenas deve haver investimento em infraestrutura e em políticas de turismo cultural, mas também a possibilidade de políticas de integração social respeitando-se a diversidade cultural através do entrelaçamento entre políticas culturais e educacionais (UNESCO, 1995, p. 238-239).

Ademais, o capital social possibilita às pessoas a interação para a criação de organizações do terceiro setor e de redes para a resolução de problemas através da ação coletiva (Wyszomirski, 2000). A atuação das entidades do terceiro setor, de equipamentos e espaços culturais, mobilizam os



membros da comunidade em torno às suas questões locais. Essas organizações devem ser prioridades da política cultural por sua “capacidade de mobilização comunitária e estímulo à cooperação via redes” (Kauark; Leal, 2019, p.143).

Além disso, a sociedade civil organizada em torno às entidades do terceiro setor assumem a função de pesquisa e desenvolvimento nas artes e cultura (Chartrand, 2000). A liberdade criativa usufruída por estas organizações possibilita a inovação através da realização de novas obras estéticas porque é capaz de reunir talentos e técnicas (Wyszomirski, 2000; Kauark; Leal 2019). Atenção deve ser dada para a função de Pesquisa e Desenvolvimento das organizações do terceiro setor, que inovam em produtos e processos, que são adotadas pelas artes comerciais.

Quanto ao Estado produtor de cultura, Botelho (2001) e Calabre (2007) defendem que o Estado não deve produzir cultura. Rubim (2019) difere ao afirmar que o Estado deve ser o mentor e o financiador de políticas culturais, deve também produzir cultura, e lembra que os museus públicos, as universidades, bibliotecas, corpos estáveis produzem cultura. O autor reconhece que a ideia de que o Estado não deva produzir cultura ocorre pelo medo de governos autoritários que no passado reprimiram as práticas culturais e perseguiram artistas ou “pela conduta de políticas neoliberais que apequenam o papel do Estado”. Nesse sentido, a gestão de equipamentos culturais públicos e a necessidade do emprego de estratégias de marketing de relacionamento para aproximar os artistas do público e para cultivar e fidelizar o público faz-se necessária, conforme as estratégias praticadas pelas organizações culturais americanas. Avelar (2010, p. 155) afirma que “no âmbito da cultura, empreendedores, ainda se colocam, muitas vezes, numa posição distante, daqueles que são sua razão de existir.”

Ademais, é importante frisar que, segundo Hodgson (2005), o contexto e a cultura organizacional institucionalizada condicionam o aprendizado. “O processo de trabalho implica um processo de investigação, reflexão e avaliação em que o modelo partilhado por várias pessoas é adaptado e incorporado nas práticas regulares da organização” (Hodgson, 2005, p. 560). Vale notar que a busca pela qualidade se relaciona ao aprendizado organizacional. Ao se referir à busca pela qualidade do produto e de serviços nas organizações culturais, Avelar (2010, p. 434), enfatiza que “o esforço pela melhoria da qualidade dos produtos de uma organização depende diretamente do nível de comprometimento da equipe” e de esforços coordenados além do debate interno paulatino.

Furtado (2012) lembra que em países ricos, a sociedade civil é suficientemente forte para se incumbir da preservação do patrimônio e do estímulo à criatividade. Furtado alerta para que o Estado não se sobreponha à sociedade - sob o risco de censurá-la; mas o Estado “terá de suprir as

insuficiências desta.” No entanto, no Brasil, atualmente ocorre o inverso. A sociedade civil é chamada a suprir as insuficiências do Estado, assumindo que o Estado pode muito, mas não pode tudo.

A parceria entre Estado e sociedade civil foi regulamentada pela Lei 13.019/2014. Conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC), a lei permite ao Estado a escolha de parceiros que tenham o interesse público como missão, usualmente organizações que possuem maior eficácia de execução de projetos de interesse público, seja pela facilidade de contratação de pessoal, seja pela capacidade gerencial em lidar com projetos. Em um momento em que o Estado retraiu sua atuação por falta de capacidade gerencial, carência de pessoal, ou mesmo carência de vontade política, a sociedade civil se mobiliza para suprir a falta de políticas culturais mais robustas. Há demanda para uma maior atuação de ambos, do Estado e da sociedade civil. Portanto, o MROSC surgiu a partir da necessidade de se preencher uma lacuna jurídica na relação entre o poder público e a sociedade civil.

Em defesa do modelo de gestão compartilhado entre Estado e sociedade civil, Freitas (2010) é categórico:

Pessimismo é alimentar a descrença sobre a existência de bons exemplos na administração pública compartilhada, desmerecendo assim tanto o governo quanto a própria sociedade. Utópico é crer que o Estado é grande o bastante para executar sozinho, com seus atuais mecanismos e estrutura, aquilo que é em realidade do interesse de toda a coletividade.” (Freitas, 2010, p. 114).

Dentre os antecedentes do MROSC está a reforma administrativa do Estado de 1995, que promoveu a gestão pública não-estatal. Houve uma mudança de paradigma de gestão pública burocrática, com foco no processo, para a gestão gerencial, com foco nos resultados. Datam desse período a Lei no 9.637/1998, que instituiu o Programa Nacional de Publicização e a Lei no 9.790/1999, que instituiu processos de qualificação das organizações da sociedade civil que precisavam obter a titulação de Organização Social (OS) ou de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) respectivamente para atuarem em políticas públicas. Importante destacar que no caso das OSs, estas atuam sob delegação de funções do Estado, e no caso das OSCIPs, as organizações atuam em parceria com o Estado.

Contudo, o Estado carecia de instrumentos de contratualização com as demais organizações da sociedade civil, gerando insegurança jurídica e conseqüente desgastes das organizações envolvidas. O instrumento jurídico utilizado na contratualização neste caso era o convênio, instrumento criado para firmar parcerias entre entes federativos, regido pela Lei 8.666/1993, artigo 116 (Brasil, 1993).

O MROSC tem como finalidade a desburocratização e transparência do processo de seleção das OSCs. O novo regime não exige qualificação prévia como na publicização. As OSCs devem ser organizações sem fins lucrativos que apliquem sua receita na consecução da missão organizacional:

Legalmente, o termo OSC contempla entidades privadas sem fins lucrativos que não distribuam aos seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, e que os aplique integralmente em seu objeto social, de forma imediata ou por meio de fundo patrimonial ou fundo de reserva (Distrito Federal, 2018c)

A parceria somente é firmada quando a finalidade é o interesse público. Nesse caso, o foco reside no controle de resultados, na transparência de objetivos a serem alcançados e na aplicação dos recursos durante todas as etapas do ciclo de políticas públicas, desde o planejamento, implementação, monitoramento à avaliação das atividades e prestação de contas.

O marco regulatório instituiu três instrumentos de parcerias: o termo de colaboração, o termo de fomento e o acordo de cooperação. No caso dos dois primeiros há comprometimento financeiro de parte do governo e de parte das organizações da sociedade civil, havendo transferência de recursos governamentais às OSCs. O acordo de cooperação é firmado quando não há repasse de recursos.

O chamamento público para a seleção das OSCs é obrigatório. Deve ser realizado a partir de edital e os participantes e suas propostas avaliadas por comissão de seleção. Mas há exceções. Quando o recurso advém de emenda parlamentar, ou nos casos de dispensa e inexigibilidade estabelecidos na lei. A lei federal MROSC e o Decreto 37.843/2016 do MROSC CULTURA DF foram redigidos de forma a permitir que as parcerias realizadas com recursos de emendas parlamentares sejam celebradas “preferencialmente” por chamamento público, ter delimitação territorial ou temática (art. 27, Decreto 37.843/2016) ou mesmo serem realizadas sem o devido processo transparente por edital, conforme o art. 29 da Lei 13.019/2014 (Distrito Federal, 2018c). A Lei Orgânica Distrito Federal, no art. 150, §15 (Distrito Federal, 1993) estabelece que 2% da receita corrente líquida seja compartilhada entre os 24 deputados distritais para apresentação de emendas ao orçamento. As emendas parlamentares podem ser direcionadas aos programas e projetos estruturantes das políticas culturais. Entretanto, deve-se ater a esta normativa, que também possibilita a aplicação da MROSC na execução de projetos pontuais, potencialmente movidos por interesses eleitoreiros de parlamentares.

A gestão das parcerias pelo Estado é requerida para se cumprirem as normas estabelecidas pelo MROSC. Trata-se, portanto, de gestão compartilhada quando o acompanhamento da aplicação dos recursos é feito ao longo do processo. De acordo ao MROSC, na etapa de planejamento, a OSC deve elaborar o plano de trabalho contendo o estabelecimento de objetivos e metas. O

acompanhamento e fiscalização por parte do Estado deve ocorrer durante todo o processo e não somente quando da conclusão da parceria durante a prestação de contas. É importante frisar que o decreto do MROSC-DF determina que haja “capacitação técnica e a infraestrutura operacional para o acompanhamento das parcerias” (Brasil, 2016; Distrito Federal, 2016). Deve-se evitar o risco de centralizar decisões no órgão gestor da política asfixiando a ação da organização da sociedade civil como forma de flexibilizar a gestão pública, conforme nos alerta Ponte (2012, p. 125):

o risco que aqui reside é o de transformar o que poderia ser um passo em direção à possibilidade de parceria efetiva entre governo e sociedade civil na elaboração e aprovação de políticas em uma simples estratégia de flexibilização ou fuga da gestão pública, fazendo das entidades do Terceiro Setor um mero braço executor das decisões de um poder público centralizador.

Por isso, o órgão público deve buscar capacidade técnica e operacional como um pré-requisito no que concerne recursos materiais, tecnológicos e humanos na gestão das parcerias, segundo o artigo 5 do Decreto do MROSC-DF (Distrito Federal, 2016). Deve-se prever concurso público para a reposição de funcionários aposentados para se evitar o acúmulo de funções e a sobrecarga de trabalho nas equipes.

Sobretudo, conforme Rumelt, Schendel e Teece (1991, p. 5), “as organizações devem fazer escolhas para sobreviver”. March (1991) exemplifica essas escolhas como modos de *exploration* e de *exploitation*: *exploration* inclui assumir riscos, experimentação, flexibilidade, descobertas, inovação; *exploitation* significa refinamento, escolhas, produção, eficiência, seleção, implementação, execução. A gestão estratégica ou política (policy) serve para direcionar a organização rumo ao melhor desempenho.

A gestão de parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil parece ser uma escolha estratégica para impulsionar a gestão cultural nas organizações culturais. Conforme visto, as empresas, organizações culturais públicas e privadas e demais agentes culturais operam em modo de cooperação e de competição, intercambiando informações e conhecimento no exercício de suas capacidades produtivas. O bom desempenho na gestão de políticas públicas é ponto crucial para que as agendas e caminhos escolhidos pelo Estado em parceria com a sociedade civil, visando o interesse público, conduzam ao desenvolvimento cultural e econômico esperado.

## 2.3 SÍNTESE DO MARCO TEÓRICO E MAPA DE LITERATURA

Como ponto de partida para esta pesquisa foi realizada uma consulta inicial às bases Elsevier, Periódicos/CAPES e Scielo por artigos utilizando os parâmetros de busca a seguir: “knowledge economy” AND “creative industries” (Cunningham, S., 2002; Galloway, S.; Dunlop, S., 2007),

“arranjos produtivos locais” AND “cultura” (Cassiolato *et al.*, 2008), “indústria da música” OR “regime de apropriação” ((Teece, 1986; Reidel, Zilber *et al.*, 2017; Carrier, 2012; De Marchi 2016; Mello; Goldenstein, 2010).

Adicionalmente, foi realizada uma busca na base de teses e dissertações do Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia (IBICT), além da consulta aos bancos de teses das Universidade de Brasília, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Foram identificadas as teses de doutorado de Matos (2011), Guilherme (2018), Costa (2014), De Marchi (2011), que estudaram respectivamente sobre Economia da Cultura e desenvolvimento dos arranjos produtivos locais intensivos em cultura; a Educação Profissional e a inserção laborativa da Escola de Música de Brasília, e as transformações no mercado da música.

Vários autores consultados durante a elaboração do marco teórico e metodologia partiram da literatura das disciplinas cursadas no programa de doutorado de Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (PPED), como Indústria, Território e Políticas de Desenvolvimento; Conhecimento e Inovação de Empresas; Direitos Autorais e Desenvolvimento; Teoria e Análise de Políticas Públicas; Metodologia de Avaliação de Políticas Públicas; Métodos de Pesquisa Qualitativa (Lowi, 1964; March, 1991; Rumelt, Schendel, Teece, 1991; Lundvall; Johnson, 1994; Lundvall, 1992, 2007; Freeman, 1995; Storper, 1997; Arocena; Sutz, 2002; Amin; Cohendet, 2003; Getler; 2003 Bathelt *et al.*, 2004; Hodgson, 2005; Cooke *et al.* 2007; Polanyi, 2010; Cassiolato; Matos; Lastres, 2013; Matos *et al.*, 2017; Yin, 1994; Creswell, 2007; Bardin, 2016). Além disso, foram consultados autores estudados nas disciplinas de Gestão Financeira, Captação de Recursos e Desenvolvimento, Marketing em Organizações Culturais (Chartrand; McCaughey, 1989; Kotler; Scheff, 1997; Bryce, 2000; Wyszormiski, 2000; Chartrand, 2000; Cherbo; Wyszormiski, 2000; Throsby 2001; Howkins, 2001; Mccarthy, 2004) do mestrado em Administração das Artes, realizado na Universidade de Boston, nos Estados Unidos. Alguns especialistas brasileiros e latino-americanos consagrados no tema de políticas culturais oriundo da biblioteca particular da autora também foram consultados (Botelho, 2001; Penna, 2002; Calabre, 2007; Canclini, 2008; Rubim, 2019)

A seguir, o mapa de literatura exhibe os temas tratados neste marco teórico e as referências que fundamentaram o capítulo. O mapa de literatura (Figura 5) visa oferecer ao leitor/a uma ferramenta para visualizar os caminhos percorridos para compor o presente referencial teórico. O marco teórico foi norteado pelas discussões sobre a relação entre cultura e desenvolvimento no âmbito internacional

e a aplicação de políticas culturais para o desenvolvimento das atividades culturais no território, através de uma abordagem evolucionária, em uma análise sistêmica de arranjo produtivo local.

FIGURA 5 – Mapa de Literatura



Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista o pano de fundo da economia do conhecimento e da economia do aprendizado e ciente de que a abordagem evolutiva já considera a criatividade como evento impulsionador de inovações, optou-se por se referir à atividade musical a ser estudada como atividade cultural. Ademais, esta opção foi feita por possibilitar as atividades invisíveis na economia local passíveis de análise através do referencial analítico de APL. As semelhanças e distinções entre os conceitos de economia criativa e economia da cultura foram apresentadas com o intuito de demonstrar que existem argumentos a favor e contra a adoção de uma ou de outra nomenclatura.

O arranjo produtivo local constitui uma aplicação prática da literatura de sistemas de inovação à questão do desenvolvimento local, que se baseia em uma abordagem evolucionária para entender como os agentes econômicos competem por conhecimentos em uma economia do aprendizado. Seguindo uma abordagem evolucionária, é possível analisar como os agentes culturais interagem, aprendem, colaboram e competem para tornar suas atividades mais atrativas ao público. Em uma economia de aglomeração que parte do território, a cidade se traduz em possibilidades de encontros, que geram capital social, capital cultural e inovações. O processo social é o amálgama para todos os processos de aprendizagem criativa. Adicionalmente, os agentes acessam informações e

conhecimentos através de condutos (*pipelines*) presencial ou virtualmente, entre o local e o global resultando em um aprendizado tanto endógeno como exógeno, ainda que a troca de conhecimento tácito seja privilegiado pelo contato presencial.

Para garantir o pluralismo, uma cultura diversa, políticas distributivas, redistributivas e reguladoras são necessárias no âmbito cultural para dar voz aos menos favorecidos e garantir direitos e liberdades individuais e coletivas. Considerando que as atividades musicais são formadoras de identidades, a comunidade internacional já alertava para o cuidado e a necessidade de se preservar a diversidade de gêneros musicais nos canais globais de vendas, mantendo abertos os canais de rádio para a produção musical local, além de combater a homogeneização cultural por meio da educação musical e a disponibilidade de uma base diversa de gêneros musicais representativa da riqueza global de centenas de culturas existentes no mundo.

O papel do Estado na proteção e fruição da cultura local como planejador, articulador, facilitador, produtor foi considerado através da gestão cultural das políticas públicas transversais e das estratégicas para o setor. O Estado planejador e articulador assemelha-se ao papel do arquiteto que desenha a política e a coloca em prática organizando a agenda política face a uma interlocução com diversos atores e agentes das diversas instâncias de governo e do mercado. Um Estado facilitador prevê mecanismos de financiamento através de renúncia fiscal e o aporte direto de recursos do erário àquelas atividades culturais cujos valores espelhem o da sociedade e cultura locais. Um Estado protetor preserva as manifestações locais de forma sustentável, buscando o equilíbrio entre a geração de renda e a proteção das tradições locais para que não haja descaracterização das atividades culturais, buscando-se maior atratividade das mesmas. Todos esses papéis foram assumidos pelo Estado brasileiro, em maior ou menor grau, desde 1985, quando da criação do Ministério da Cultura e da aprovação das leis de incentivo cultural (Lei Sarney, em 1986, e Lei Rouanet, em 1991). Ao mesmo tempo, a gestão estratégica de políticas culturais e educacionais, bem como a gestão de organizações culturais devem ser observadas na busca por desenvolvimento social e econômico.

### 3 METODOLOGIA

O capítulo descreve a metodologia adotada durante a pesquisa, incluindo a opção teórico-metodológica, o método e a estratégia de pesquisa, as técnicas de coleta e de análise de dados empregadas no presente estudo.

O referencial teórico-metodológico utilizado para estudar as interações que ocorrem na economia da música de Brasília é o de sistema de inovação na sua dimensão territorial, local, notadamente o arranjo produtivo local, que visa identificar os fluxos de conhecimento e inovação, bem como processos de aprendizado de indivíduos, microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas, organizações do terceiro setor, entidades governamentais, que atuam através de políticas públicas, universidades, centros de ensino e infraestrutura de comunicação (Amin; Cohendet, 2003; Matos; Brito, 2011; Cassiolato, Matos, Lastres, 2014; Tatsch, 2022). Logo, a unidade de análise do presente estudo é o próprio arranjo produtivo local de música e o conjunto de seus agentes (Cassiolato *et al.*, 2008).

A recente atualização do marco legal e a institucionalização da política de fomento para a música conduzida pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa e Secretaria de Educação do Governo do Distrito Federal tornam oportunos o estudo de caso único exploratório. Por isso, o presente estudo visa gerar conhecimento sobre a atratividade e competitividade do APL de música de Brasília, as políticas de fomento existentes, e como as estratégias podem auxiliar na superação dos desafios encontrados para um melhor desempenho do conjunto de agentes do APL.

Desta forma, foram estudados os agentes, suas interações no território, o marco legal e a trajetória da política de música, o contexto e os aprendizados no APL, elencados sob quatro objetivos específicos. Os resultados desses objetivos específicos procuram, de forma concatenada e sistêmica, abranger o panorama da economia da música no DF sob a ótica das políticas públicas de educação e cultura, considerando a análise dos problemas e propostas de estratégias para o desenvolvimento do arranjo produtivo local.

Para se compreender os desafios do contexto e os efeitos da pandemia, no objetivo específico 1, foi realizada uma análise situacional. Por isso, na perspectiva do mesmo, considera-se o contexto político, econômico, social e cultural, das instituições de ensino, das organizações culturais, dos empreendedores criativos e seus aprendizados e relatos de inovação. Na sequência, foram identificadas e analisadas as evidências de aprendizado, intercâmbio de conhecimento tácito e inovações nas principais organizações do APL de música em resposta ao objetivo específico 2. O objetivo específico 3 procura descrever e analisar o arranjo produtivo local de música de Brasília, identificando como a atividade musical ao vivo e gravada se estrutura, bem como quais instituições



e agentes contribuem para a política setorial da música e aqueles que se beneficiaram dela entre 2014-2022. Considerando esse mesmo período, para responder ao objetivo específico 4, analisou-se a trajetória institucional da política de fomento à música e a aplicação do marco legal (Lei Orgânica de Cultura e MROSC Cultural) ao segmento musical da cidade de Brasília. Além disso, considerou-se experiências nacionais e internacionais de forma a fornecer exemplos de estratégias exitosas que possam, porventura, de forma comparativa, contribuir para a formulação de estratégias da política de música no Distrito Federal. O objetivo 5 identifica os conhecimentos, aprendizados e inovações do APL de música.

### **3.1 MÉTODO, CLASSIFICAÇÃO, ESTRATÉGIA E TÉCNICAS DA PESQUISA**

O arranjo produtivo local de música de Brasília e as políticas públicas que nele incidem foram estudadas pelo método qualitativo, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso único. Como prática interpretativa, o estudo de caso único, segundo Yin (1994), pretende descrever situações contemporâneas onde os eventos não são passíveis de manipulação pelo pesquisador, e que sirvam de exemplo para outras situações similares. Hartley (2004, p. 323) explica que “o estudo de caso intenciona compreender o fenômeno a partir do estudo de como o comportamento e/ou processos influenciam o contexto ou são influenciados por ele”. Creswell (2007) descreve que o estudo de caso se baseia na coleta de informações detalhadas por meio de uma variedade de procedimentos como entrevistas, *surveys*, observações, agrupados por tempo e/ou atividade.

A estratégia de pesquisa aplicada foi o de estudo de caso exploratório (Yin, 1994), visando responder às perguntas de pesquisa sobre “como” a aplicação do marco legal e a execução da política de fomento à música se complementaram durante o contexto de pandemia, para apontar caminhos de como a cultura e a música podem ser mobilizadas como um vetor de desenvolvimento local. O caráter exploratório também foi baseado em perguntas “qual, quais, o que”, com consulta a fontes primárias e secundárias, para a identificação de proposições que incitarão pesquisas posteriores.

A unidade de análise é o arranjo produtivo local de música de Brasília. O conceito de arranjo produtivo local deriva da base territorial de um aglomerado de agentes públicos e privados, individuais e organizacionais, como espaços culturais, micro e pequenas empresas, escolas, centros de ensino e pesquisa (Matos; Brito, 2011; Cassiolato; Matos; Lastres, 2014; Tatsch, 2022).

A pesquisa partiu da coleta de dados junto a fontes primárias e secundárias. Foram realizadas pesquisa documental e entrevistas em profundidade aos agentes de política pública e aos beneficiários da política.

### **3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO CASO, AMOSTRA DOCUMENTAL E PARTICIPANTES DA PESQUISA**

O caso de Brasília foi selecionado pela recente atualização do marco institucional na pasta da cultura – lei complementar no.934/2017, a Lei Orgânica de Cultura, e a portaria no. 370/2018, que institui a Política de Música do Distrito Federal (Distrito Federal, 2017, 2018b). Notadamente, em Brasília, a política de música é extensiva à pasta da educação. Na política pública educacional do DF, existe o investimento em uma escola pública de ensino profissionalizante de música que atende dois mil alunos e emprega 219 professores, além de empregar professores efetivos e temporários de música que atuam na rede de ensino.

A amostra de documentos analisados compreende as portarias da Secretaria de Cultura e Economia Criativa relacionadas a Política de Música, os editais “Conexão Cultura”, “Cultura Educa”, os editais do Fundo de Apoio à Cultura dos últimos três anos, entre outros relacionados à política de música. Ademais, relatórios de gestão da SECEC e relatórios de pesquisas realizadas pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (CODEPLAN) e UNESCO foram considerados.

Foi feita também uma pesquisa em sites do Ministério da Cultura, organizações do terceiro setor (Instituto Alvorada Brasil) e observatórios brasileiros (Itaú Cultural, Observatório de Economia Criativa da Bahia) para conhecer informações a respeito de estratégias bem-sucedidas em outros APLs musicais em cidades como São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador. Adicionalmente, consultou-se a organização *American for the Arts* na busca de informações sobre o terceiro setor das artes nos Estados Unidos.

Foram consultadas as entidades públicas e autônomas que lidam com a política de fomento à música como a Secretaria de Cultura e Economia do Distrito Federal, o SEBRAE e o SESC.

Algumas organizações do terceiro setor participam do APL reunindo uma rede de produtores culturais e músicos, como é o caso do Clube do Choro de Brasília, o Fórum de Produtores Culturais e o Fórum de Música do Distrito Federal. Logo, foram entrevistados alguns participantes dessas redes.

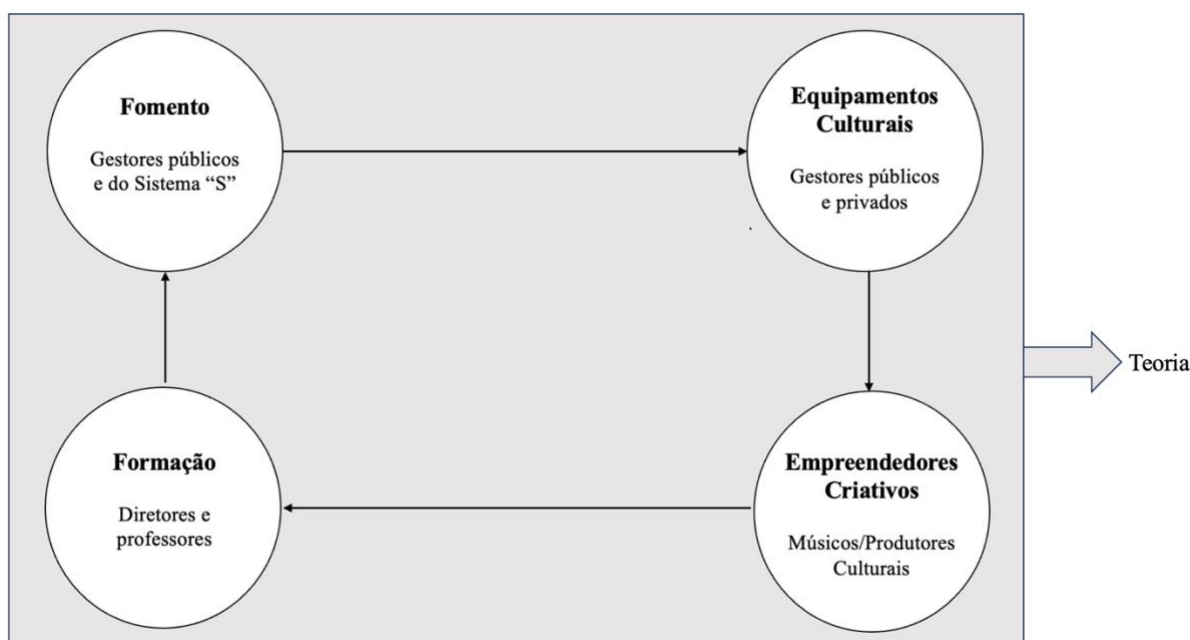
Além do mais, foram entrevistados jornalistas e gestores responsáveis pela programação das rádios Nacional e Cultura, e TV Câmara, veículos de comunicação que promovem a produção local.

O elo de formação é de fundamental importância para se compreender os desafios do APL. Por isso, as entidades de ensino que fazem parte deste elo encontram-se representadas, principalmente pela Escola de Música de Brasília, o Departamento de Música da Universidade de Brasília, ambas instituições públicas, além da Escola de Choro Raphael Rabello, entidade sem fins lucrativos.

A participação de músicos e produtores culturais, empreendedores criativos atuantes nos circuitos musicais de Brasília foi necessária para se entender os desafios por eles enfrentados. Deve-se ressaltar que o relato de gestores de espaços culturais (salas de concerto, centros culturais e festivais) intenciona à compreensão de como os agentes se articulam e aprendem para fazer chegar a produção local ao público.

Procurou-se obter no mínimo três representantes de cada segmento, conforme a Figura 6.

FIGURA 6 – Diagrama circular das entrevistas



Fonte: Elaboração própria.

A seleção dos entrevistados foi criteriosa. Também foi utilizada a amostragem bola de neve, que em consulta aos entrevistados identificou novos participantes da pesquisa. O critério de seleção

dos entrevistados contemplou os agentes da cadeia produtiva de música que tiveram seus projetos financiados pelo Fundo de Apoio à Cultura (FAC) desde 2014.

Houve entrevistados selecionados com o duplo perfil de músico/professor ou músico/produtor, atuantes tanto nos circuitos musicais como nas escolas públicas e produtores culturais que exercem suas atividades no setor público e no setor privado, gestores públicos da área de Educação e Cultura, visando superar a visão monosetorial de políticas públicas. Quanto aos gestores públicos, participaram da pesquisa gestores da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, com conhecimento sobre o Fundo de Apoio à Cultura, e editais relevantes como o "Conexão DF" para intercâmbio internacional em feiras de música, o "Cultura Educa", que patrocinou visitas de estudantes do ensino fundamental ao Clube do Choro. Representantes do sistema "S", SEBRAE e SESC, que implementam programa de economia criativa (música) no Distrito Federal e nacionalmente (Minas Gerais e demais estados) foram entrevistados.

Foram entrevistados 23 participantes agrupados da seguinte forma: gestores de política pública; gestores de equipamentos culturais públicos e privados, (espaços culturais, rádios e TV); empreendedores criativos (produtores culturais e músicos); formadores (professores e gestores educacionais). As contribuições dos entrevistados que apresentaram atuação em duas áreas, como a de músico e produtor, ou músico e professor, ou gestor cultural público e produtor, foram consideradas no grupo em que melhor se enquadrou ao longo do processo de análise.

Dentre os gestores, encontram-se quinze participantes com ampla experiência na gestão de políticas públicas de cultura, educação e empreendedorismo (inclusive do SEBRAE). Os gestores da Secretaria de Cultura e Economia Criativa atuaram na gestão Rollemberg (2014-2018) e na primeira gestão Ibaneis (2019-2022), sendo dois gestores com atuação em ambas a gestão pública e privada e dois advogados. Também foram entrevistados gestores que atuam na ponta, na prestação de serviços à população. O grupo de gestores de equipamentos culturais engloba sete gestores de centros culturais públicos (Casa do Cantador, Espaço Cultural Renato Russo – 508 sul) e sem fins lucrativos (SESC e Clube do Choro), bem como de rádio/TV públicas (Rádio Nacional, Rádio Cultura, TV Câmara).

O grupo de empreendedores criativos é formado por sete músicos e/ou produtores culturais. Inclusive com perfis de músico/produtor ou músico/professor. Neste grupo se encontram músicos de choro, de orquestra sinfônica, de música instrumental e produtores de festivais, prêmio de profissionais da música, feiras de música e fórum de produtores.

O grupo de formação e capacitação é composto por cinco professores de música: uma professora do Departamento de Música da Universidade de Brasília; o Diretor da Escola Brasileira de Choro Raphael Rabello e três professores da rede de ensino da Secretaria de Educação do Distrito Federal lotados no plano piloto (EMB) e no Gama. Um dos professores possui experiência como Diretor da Escola de Música de Brasília.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Em preparação à pesquisa de campo, os roteiros das entrevistas em profundidade foram elaborados a partir do marco teórico para cada grupo de participantes (fomento, sociedade civil, comunicação, empreendedores e formação). Os roteiros foram compostos por quatro blocos de perguntas em consonância aos objetivos específicos para eliciar respostas que subsidiaram a análise e discussão dos resultados. Os tópicos das perguntas se alinham aos temas identificados no capítulo do marco teórico. Foram elaboradas perguntas a respeito do marco institucional, da gestão da política cultural (política de gênero, diversidade, infraestrutura, fomento, capacitação, produção e circulação da produção), da propriedade intelectual, da interação em rede, do aprendizado, da territorialização/desterritorialização etc. Os roteiros de entrevistas podem ser consultados no Apêndice A.

A pesquisa de campo ocorreu entre dezembro de 2021 e abril de 2022. As entrevistas estruturadas foram realizadas por videoconferência via Google Meet, ou presencialmente, quando possível. Todas as entrevistas foram gravadas para facilitar a transcrição e análise. Os entrevistados autorizaram a gravação através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O Diretor da Escola de Música, o Diretor da Escola Rafael Rabello e o Ex-Secretário de Cultura do Governo Rollemberg autorizaram a identificação de seus cargos no relato das entrevistas.

Os documentos da pesquisa documental foram obtidos por meio de buscas na internet em páginas de órgãos governamentais (Secretarias de Cultura e Educação, Tribunal de Contas do DF), institutos de pesquisa (Observatório Itaú Cultural, CODEPLAN, OBEC-DF) entidades de classe (Pró-Música Brasil), repositórios universitários (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade de Brasília), o portal de periódicos da CAPES, e também via consulta direta aos agentes governamentais.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a pesquisa documental e a pesquisa de campo, todas as entrevistas foram transcritas bem como foi feita uma primeira leitura flutuante dos documentos em preparação para a análise de dados. Empregou-se o software Atlas.Ti (versão 2022) como suporte tecnológico na realização das etapas de análise, conforme descrito a seguir.

Na análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que segundo Franco (2005, p. 19) tem como função “identificar de forma objetiva e sistemática características específicas da mensagem, com vistas a se realizar inferências”. Conforme explica a autora, a inferência é o procedimento intermediário entre a descrição e a interpretação.

Produzir inferências é, pois, a *raison d'être* da análise de conteúdo. É ela que confere a esse procedimento relevância teórica, uma vez que implica, pelo menos, uma comparação, já que a informação puramente descritiva sobre o conteúdo é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem (escrita, falada e/ou figurativa) é sem sentido até que seja relacionado a outros dados. (Franco, 2005, p. 26).

Bardin (2016) indica que a análise de conteúdo procura categorizar sistematicamente o conteúdo extraíndo temas recorrentes nas falas dos participantes do estudo. Logo, na análise de dados foram empregados dois processos inversos de categorização, conforme sugeridos por Bardin (2016, p. 149). A codificação é o processo de sistematização dos dados por meio de categorias descritivas (Bardin, 2016). Por isso, as transcrições das entrevistas foram organizadas e reduzidas a categorias descritivas e temas explanatórios para serem apresentadas posteriormente como categorias analíticas nos resultados. Todas as categorias e códigos foram exaustivamente revisados em análises sucessivas obedecendo os critérios de “exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e objetividade” (Bardin, 2016, p. 150).

A primeira análise partiu da categorização conceitual por meio de “caixas” temáticas, fundamentadas nas perguntas das entrevistas (Bardin, 2016, p. 149), que por sua vez derivaram do marco teórico. Por exemplo: Durante a leitura flutuante, todas as referências às experiências no período da pandemia foram classificadas como “efeitos da pandemia”. Na segunda análise, cada citação foi codificada progressivamente e classificada em subcategorias. Desta forma, resultaram tipos de efeitos (efeito econômico, cultural, pedagógico, etc.), cada um compreendendo as citações codificadas.

Após a categorização e a codificação das narrativas dos participantes a partir dos temas sugeridos no marco teórico, entre outros identificados através da pesquisa de campo, procedeu-se a

triangulação metodológica dos dados (Farmer *et al.*, 2006). A triangulação metodológica foi realizada através da comparação entre os estudos de institutos de pesquisas, relatórios de órgãos governamentais, artigos, dissertações e teses coletados, com as entrevistas em profundidade dos agentes do arranjo produtivo local de música.

Os dados coletados foram analisados isoladamente e, subsequentemente, comparados entre si, visando a identificação de convergência, complementariedade ou dissonância entre os estudos, relatórios e transcrições das entrevistas em profundidade (Guion *et al.*, 2002; Farmer *et al.*, 2006). Quando pertinente, foram realizadas as comparações entre as entrevistas, os estudos consultados e a teoria visitada no marco teórico para se produzir inferências.

A seguir, foram elaborados os capítulos de resultados e discussão para responder a cada objetivo específico. Os temas encontram-se ordenados quanto à pertinência e relevância aos objetivos de pesquisa nos roteiros de entrevistas. Pretendeu-se consolidar o estudo como uma contribuição à literatura do ponto de vista teórico através de uma forma de entender o fenômeno inovador da política cultural de Brasília e identificar quais as estratégias de política pública necessárias para desenvolver o arranjo produtivo local de música com vistas a alavancar a cidade como capital da música..

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa de campo em caráter exploratório serão apresentados e discutidos a seguir na ordem dos cinco objetivos específicos elencados no item 1.2, a saber: 1) desafios do contexto político, econômico, cultural, social; 2) panorama da política de música no Brasil; 3) caracterização do arranjo produtivo local de música; 4) trajetória da política de música de Brasília e o marco legal; 5) aprendizados e inovações no APL. O intuito é responder ao objetivo geral sobre como as políticas públicas mobilizadoras da cultura podem tornar a música vetor central de retomada da atividade econômica e de desenvolvimento local. Nos resultados serão consideradas as experiências e avaliações da política pública de cultura e educação dos participantes de forma a compará-las intragrupos e intergrupos.

### 4.1 OBJETIVO 1: DESAFIOS DO CONTEXTO E EFEITOS DA PANDEMIA

O objetivo específico 1 enfoca os desafios do contexto impostos à implementação da política de música do DF, durante o período de 2014 a 2022, inclusive os efeitos da pandemia. A seguir, serão considerados os desafios do contexto político, econômico, sociocultural e sanitário durante o marco temporal escolhido.

#### 4.1.1 Contexto Político

O período compreendido entre 2014 e 2022 foi marcado por instabilidade política no governo federal, culminando no *impeachment* da presidente Dilma Rousseff. Michel Temer, o vice-presidente eleito foi empossado como presidente em 31 de agosto de 2016, após ter atuado por três meses como presidente interino. No final de 2018, Jair Bolsonaro foi eleito ao posto de chefe de Estado e de governo.

Conforme relembra Guilherme (2018), o Ministério da Cultura, então comandado pelo Ministro Juca Ferreira, fora extinto em setembro de 2016, 10 dias após a posse de Michel Temer. O período de 2016 a 2022 é marcado pelo “desmonte e descontinuidade de políticas públicas[...]com a perda do poder institucional e orçamentário do Ministério” (Guilherme, 2018, p. 215), ainda que o Ministério tenha sido recriado por Michel Temer após apelo da sociedade civil. Sobre os embates políticos e o enfraquecimento do Ministério da Cultura, o ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal comenta:



Durante um tempo, você tinha o Ministério, depois deixou de ter o Ministério, esse ministério já vinha capenga. Eu me relacionei com 5 ministros em 4 anos, mas...Entre 2015 e 2016, tentamos fazer avançar algumas coisas. Ainda era o Juca Ferreira, mas já não dava mais. Chegou um momento que não havia espaço. O avanço da direita, a visão da arte que implantaram neste país, o embate com forças retrógradas em relação ao funcionamento de um museu, por exemplo, tudo isso nos custou muito trabalho e um embate diário. Então perdeu-se muita energia. [Ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa/Produtor Cultural 2]

Enfraquecido por várias mudanças de ministros ao longo do governo Temer<sup>3</sup>, no governo Bolsonaro, o Ministério da Cultura torna a ser alvo. Em janeiro de 2019, o Ministério é rebaixado ao status de Secretaria da Cultura pertencente ao organograma do Ministério da Cidadania. Onze meses depois, a Secretaria de Cultura é transferida ao Ministério do Turismo. Durante o governo Bolsonaro, a rotatividade de representantes da pasta foi alta: houve 5 secretários de cultura em 4 anos, com algumas “atuações” escandalosas. O período foi marcado por uma condição desfavorável à cultura e a falta de um ambiente democrático.

Eu vejo hoje que o governo federal tem trabalhado maciçamente com um projeto para a desconstrução de algumas coisas, entre elas: a cultura, a educação, a liberdade de pensamento crítico. [Gestor público, SECEC]

Eu acho que o desafio principal neste momento é que temos um país para reconstruir. Eu acho que a gente chegou tão fundo, porque nós vivemos aí em um período de destruição de muito do que havia sido conquistado, e não só de destruição, como de marginalização, de vilania contra o setor cultural. [Músico/Produtor Cultural 3]

No que diz respeito à política de diversidade cultural, esta foi cerceada de várias formas, como por exemplo, a sugestão de que a Lei Rouanet estaria sendo utilizada para financiar e promover a produção cultural segundo a visão da esquerda e que afrontavam os valores e a moral daqueles que defendiam ideais conservadores (Freitas; Targino; Granato, 2021). Houve tentativas de desinformar o público quanto a natureza da Lei Rouanet por trás do conservadorismo moral.

Além disso, a projeção de crenças evangélicas na política cultural, tanto no âmbito federal quanto no distrital, feriu o preceito do Estado laico. Obras artísticas que tratam sobre igualdade de gênero, liberdade sexual, tolerância religiosa foram questionadas durante o governo de direita. Em acordo com representantes da igreja pentecostal e a “bancada da Bíblia” no Congresso Nacional, gerou-se o embate se estas obras e/ou certos artistas deveriam ser financiados com recursos públicos.

No Distrito Federal, as políticas públicas locais se viram influenciadas pela bancada evangélica, que possuía uma forte presença na Câmara Legislativa do DF. Um terço, ou nove dos

---

<sup>3</sup> Foram Ministros do Governo Michel Temer: Marcelo Calero (maio a novembro de 2016); Roberto Freire (novembro 2016 a maio 2017); João Batista Andrade, interino (maio a julho 2017); Sérgio Sá Leitão (julho 2017 a dezembro 2018)

vinte e quatro deputados distritais eram evangélicos na legislatura de 2015-2018 (Viriato, 2017). O ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa do governo Rollemberg alerta quanto à interferência do éthos evangélico na política cultural do DF:

Não adianta olhar para França, pro Canada, pra Alemanha, pra Espanha e querer simplesmente adotar experiências de sucesso. Precisamos de um ambiente favorável à cultura, não estou falando nem mais de democrático. Para ser mais objetivo: um ambiente político favorável à cultura sem permitir que as questões religiosas interfiram nessa visão do fenômeno cultural. [Ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa/Produtor Cultural 2]

Apesar do ambiente político desfavorável, entretanto, Brasília se beneficiou do desmantelamento do Ministério da Cultura ao acolher vários profissionais com *expertise* que ali trabalhavam. Esse convite estratégico teve como efeito um ambiente favorável, do ponto de vista técnico, para se realizar as mudanças no marco legal, a partir da criação da Lei Orgânica de Cultura, a lei complementar no.934/2017, e da elaboração do Decreto 37.843/2016, que regulamentou no Distrito Federal a implementação da lei federal 13.019/2014, conhecida como Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil.

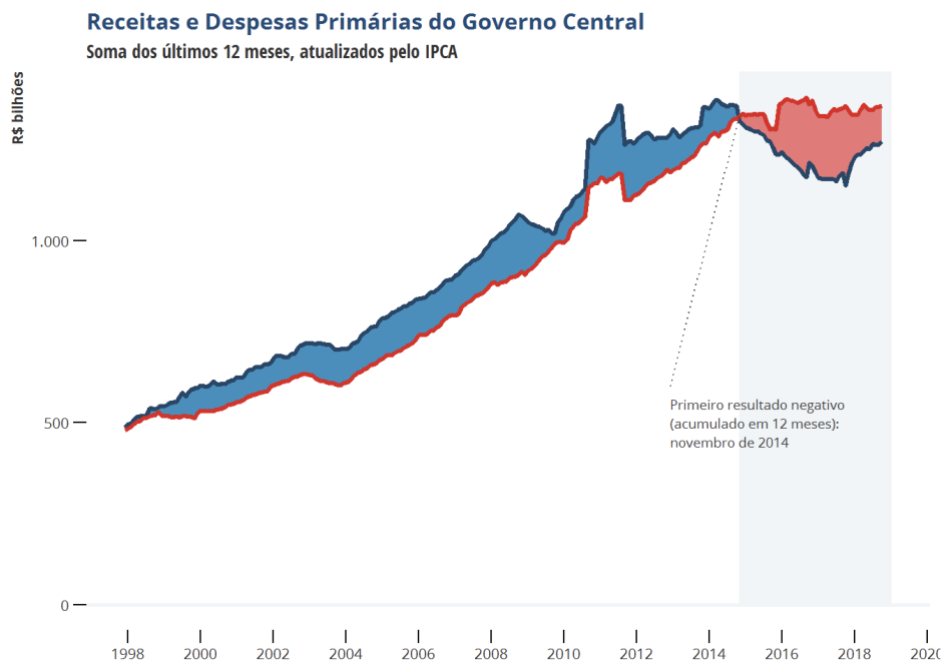
Então, infelizmente, com o golpe que tirou a Dilma, muita gente maravilhosa, capacitada iria embora de Brasília, pois ficaram sem ter o que fazer. A gente conseguiu pinçar algumas figuras chaves na construção jurídica, na formulação de política pública com uma visão muito avançada. Trabalhamos com a Unesco, muito colada e muito junta, e outras entidades que foram se somando, a UnB participou, colaborou. O setor cultural entendeu finalmente que ali havia uma oportunidade, e botamos para ser negociada e votada uma legislação muito avançada na Câmara Legislativa. [Ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa/Produtor Cultural 2]

#### 4.1.2 Contexto Econômico

De forma geral, o período de 2014 a 2022 é marcado por crise econômica com alta na inflação entre 6% a 12% (IBGE, 2023). Adicionalmente, as indústrias criativas e culturais sofreram uma retração da ordem de 750 bilhões de dólares em valor bruto agregado globalmente, em relação a 2019 (UNESCO, 2021). Como a música depende de interação social em apresentações ao vivo, o segmento foi um dos mais afetados durante a pandemia.

No âmbito do governo federal, em 2014, houve crise fiscal com a queda de 3,7% na arrecadação e aumento de 6,1 % despesas, causando a primeira série de déficit fiscal nas contas públicas desde o Plano Real, que impingiram mudanças na esfera do governo federal (Gráfico 2). Em 2022, houve superávit primário correspondente a 0,5% do PIB (IPEA, 2023).

GRÁFICO 2 – Brasil – Evolução do Resultado Primário em % do PIB (1991 a 2020)



Fonte: Brasil (Tesouro Nacional Transparente), 2023.

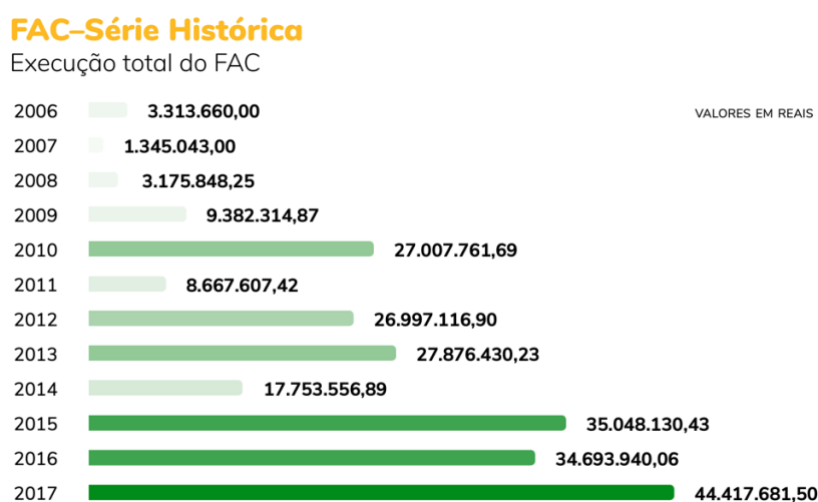
No âmbito distrital, o governo de Rodrigo Rollemberg herdou de seu antecessor uma grave crise financeira por descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal do governo de Agnelo Queiroz (PT), (Filgueira, 2015). Além da elevação da despesa com pessoal e gastos sem lastro financeiro e orçamentário pelo governo anterior, houve cancelamento de empenhos no final de 2014 na ordem de R\$1 bilhão, que gerou a necessidade de utilização do orçamento de 2015 para pagar as despesas obrigatórias de 2014, como a construção do Estádio Nacional Mané Garrincha estreado durante a Copa do Mundo naquele ano. Sendo assim, as contas públicas do início do governo Rollemberg ficaram comprometidas, sendo necessário “medidas de redução de custos, que vão desde o corte na quantidade de secretarias à economia com combustíveis em carros oficiais” (Mattos, 2015, p. 1).

Na pasta da cultura, o cenário é marcado por adiamentos de pagamentos do FAC aos produtores e artistas locais em anos de mudança de governo (Damaceno, 2015, Garonce, 2019). No começo de 2015, o Fundo de Apoio à Cultura havia empenhado projetos de editais anteriores, mas não havia recursos para pagar os compromissos no início do governo Rollemberg devido ao remanejamento de verbas para pagamento do pessoal da pasta da Educação. O ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa relembra:

Quando eu cheguei lá tinha: o Teatro fechado desde 2013; um custo altíssimo de reforma, o GDF falido por causa de Copa do Mundo e Estádio Nacional em 2014. Eu passei os últimos dias de 2014 junto com o secretário na época, tentando entender o que eu ia herdar e tentando ajudar o povo a pagar os FACs atrasados, re-empenhando coisas que o Agnelo derrubava. Eu entrei devendo R\$35 milhões do FAC. Isso já inviabilizava vários processos. Eram muitos anos de FAC não realizado e aí chegavam para mim assim: "Tem que pagar tudo". Não tinha dinheiro para nada, nem para pagar funcionário. Então o primeiro ano foi muito duro. Difícil. O primeiro, o segundo, muito difíceis. [Ex-Secretário de Cultura e Economia Criativa/Produtor Cultural 2]

Mesmo assim, na gestão Rollemberg, os compromissos foram sendo honrados e houve aumento na execução total do FAC, que dobrou, entre 2014-2015 (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 – FAC Série Histórica - 2006 a 2017



Fonte: Distrito Federal, 2017c

O FAC é um fundo normatizado pela Lei Orgânica de Cultura e recebe a cada ano 0,3% da receita do Distrito Federal, por isso é muito cobiçado por gestores e disputado pela comunidade artística.<sup>4</sup> Na troca do governo Rollemberg (PSB) para o governo de Ibaneis (MDB), na virada do ano 2018-2019, houve descontinuidade de políticas públicas na pasta cultural e a suspensão de pagamento de projetos selecionados em editais do Fundo de Apoio à Cultura devido à tentativa de redirecionar verba para a restauração do Teatro Nacional, o que gerou reclamações por parte da comunidade de produtores culturais e artistas, ocasionando a substituição de secretário de cultura após o primeiro ano de mandato do governador Ibaneis. Entre 2018-2020, foram assinados 1.222 termos de ajuste entre o Governo do Distrito Federal e empreendedores criativos, totalizando um

<sup>4</sup> Uma série de artigos de jornais podem ser encontrados em <https://jurisdicionados.tc.df.gov.br/auditorias/cultura/fundo-de-apoio-a-cultura/> sobre Análise dos Repasses do Fundo de Apoio a Cultura (FAC) feita pelo Tribunal de Contas do DF em 2019.

fomento superior a R\$90 milhões. Segundo o relatório de auditoria integrada do Tribunal de Contas do Distrito Federal (Distrito Federal, 2021), a execução do FAC, em 2018, foi de R\$59 milhões. Em 2019, foram empenhados R\$35,4 milhões. Contudo, houve a tentativa da Secretaria de Cultura e Economia Criativa de remanejar os recursos do edital do FAC Áreas Culturais 2018 (R\$ 25 milhões) para a reforma do Teatro Nacional, sendo necessária uma medida cautelar do Tribunal de Contas do DF para suspender a manobra de cancelamento do edital de 2018 e o redirecionamento dos recursos do FAC para a restauração de equipamentos culturais (Alves, 2019).

### 4.1.3 Contexto Sociocultural

A cultura brasileira e brasiliense ainda aparenta ter resquícios do clientelismo, apesar de a legalidade, a isonomia, a impessoalidade, a indisponibilidade do interesse público e a publicidade serem princípios administrativos consagrados pela Constituição Federal de 1988. Persiste a crença de que para se fazer qualquer coisa, se requer ajuda, apoio, indicação para obter recursos do governo, e que é necessário recorrer a alguém, seja ele o parente ou o amigo para ajudar, orientar, socorrer.

A gente tem vários segmentos musicais, e alguns deles possuem associações, grupos formados, clubes da viola, a coisa da política voltada a eles não chega muito fácil. Tem que correr atrás, e felizmente ou infelizmente, a gente sempre tem que ter o vínculo político, alguém tem que estar por trás para dar um apoio. Aliás tudo gira em torno da política, né? A cultura deveria ser um veículo de comunicação livre de tudo isso, mas, enfim, a gente sabe que não é assim. [Músico/Gestor público, Casa do Cantador (SECEC)]

Apesar de esforços envidados para uma maior transparência com o objetivo de se eliminar práticas de “política-do-balcão” e a política do favor, conforme Rubim (2019), a prática de realização de editais ainda não erradicou as crenças que se encontram enraizadas culturalmente. É necessário um trabalho de base, geracional, de educação nas escolas para promover o espírito empreendedor e a crença de que é possível viabilizar um negócio sem recorrer ao governo.

A respeito da competitividade no arranjo produtivo local, o éthos em relação à competição é que ela deve ser aplacada. O sucesso é monopolizável, acredita-se que só há espaço para um único agente no mercado, aquele que está à frente monopoliza o espaço, “esconde o jogo”.

Aqui no Brasil, parece que só tem espaço para um. Então tem que ser o cara ou a instituição? [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

Em São Paulo, as grandes orquestras estão preocupadas com a sua administração e sua programação. Não têm tempo para fazer picuinha e ir lá bater no colega. Aqui você ainda tem esse problema, que a gente precisa enfrentar para mostrar que Brasília merece e precisa de várias orquestras. [...] Tivemos um problema em uma apresentação que foi cancelada pelo

DF Legal, porque manifestamos uma certa inveja em algumas pessoas em Brasília, pessoas que tem poder dentro do governo. [Músico/Professor 1]

Eu tive "hater": “Ah, agora todo mundo fala com fulana do CCBB”, a intenção é essa, que todo mundo tenha acesso, que a gente consiga desconstruir. A gente ainda tem um apartheid das relações. E por isso se repetem ciclos de privilégios. Com essa hackeada que o Fórum de Produtores Culturais deu, teve gente que achou ruim. [Produtora Cultural 4]

No entanto, conforme Matos e Brito (2011, p. 5), a competitividade do arranjo produtivo local depende da “habilidade de aprender e aplicar conhecimento novo de uma forma produtiva e inovativa”, mas para isso ocorrer precisa haver um ambiente de interação e colaboração entre as pessoas. A competição saudável é capaz de gerar um círculo virtuoso no arranjo produtivo local. A literatura reforça que a atuação em rede através de encontros, de troca de conhecimentos, gera intercâmbios e aprendizados e a construção de capital social, resultando em inovações e desenvolvimento econômico e social (Amin e Cohendet, 2003; Tatsch, 2022). Portanto, qualquer iniciativa que promova o intercâmbio entre empreendedores culturais e criativos deve ser bem recebida e estimulada, evitando-se estimular a cultura da competição ferrenha que aplaca a motivação dos agentes culturais.

#### **4.1.4 Efeitos da Pandemia**

A crise sanitária causada pelo vírus da Covid-19 produziu efeitos econômicos, tecnológicos, pedagógicos, comportamentais, psicológicos e culturais. Devido à pandemia, medidas de isolamento e distanciamento foram decretadas em meados de março de 2020 e começaram a ser relaxadas a partir de outubro de 2021.

O impacto da pandemia na economia da música resultou em dois efeitos econômicos: a perda de receitas por empreendedores criativos, organizações e empresas culturais atuantes no segmento de música ao vivo; e a perda de postos de trabalho, em geral (UNESCO, 2021). Em virtude da Covid, em março e abril de 2020, 41% dos entrevistados do estudo da UNESCO sobre as indústrias criativas e culturais responderam que perderam renda (UNESCO, 2021).

Neste sentido, o maior impacto foi nos circuitos de música ao vivo (salas de concerto, festivais, bares e restaurantes). Estes foram os mais prejudicados pelas regras de isolamento e distanciamento social decretadas durante a crise sanitária, sendo os primeiros a cancelar shows, concertos e espetáculos, a partir de março de 2020 (UNESCO, 2021), e o último a retomar as atividades.

Essa frase que ecoa na gente de cultura é muito dura: fomos os primeiros a parar e os últimos a voltar. Para nós que trabalhamos na área de cultura do SESC foi um colapso do dia para noite de todo o setor cultural, não só para os nossos projetos, mas também para o artista que trabalhava na rua, para aqueles que tinham projetos e turnês agendados, para aqueles que tocavam na noite. Foi um momento de muita dor. [Gestor cultural, SESC].

Com a pandemia, com a interrupção dos eventos presenciais, quem mais se lascou foi a “graxa”, foram os técnicos, as pessoas que montam o evento. Também tem os trabalhadores das cadeias culturais que não são os artistas. O artista é a cereja do bolo. Tem o cara da gráfica, o tio da pipoca, a costureira, o cara da van, hotelaria, restaurante, a tia que faz marmitta. Toda essa cadeia é afetada quando não tem festival, quando não tem mais evento. [Produtora Cultural 4]

O circuito de bares e restaurantes foi o primeiro a retomar suas atividades com música ao vivo, a partir de outubro de 2021. O circuito de eventos voltou à normalidade em 2022.

Em razão do distanciamento e isolamento social e a proibição de realização de espetáculos ao vivo, os trabalhadores da cultura foram privados de suas fontes de renda. O governo federal foi chamado a socorrer o setor através de medidas emergenciais para suprir perdas financeiras dos empreendedores criativos. Em Brasília, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa executou os recursos da lei federal Aldir Blanc em um curto período de tempo através de editais de premiação.

Quanto ao Fundo de Apoio à Cultura, principal fonte de fomento cultural do DF, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa suspendeu o prazo de execução dos projetos, mas não conseguiu evitar a fuga de patrocinadores a grandes eventos.

Acho que a principal questão foi impedir que eventos e projetos presenciais acontecessem. Então, a primeira coisa que a gente fez foi suspender os prazos de execução. Hoje, uma pessoa, quando ela assina com o Fundo de Apoio à Cultura, ela tem 2 anos para executar o projeto e pode pedir uma prorrogação por mais 2 anos. A gente suspendeu esse prazo. Então, se alguém assinou em março de 2020, não contaram esses 1 ano e 9 meses.

A pandemia inicialmente foi um enorme prejuízo para quem dependia de patrocinadores, porque você não tinha um grande evento para o incentivador ir lá e mostrar a marca e mostrar que estava apoiando. [Gestor público, SECEC]

Entretanto, ao longo de 2020 e 2021, o circuito de festivais se adaptou ao formato online alcançando um público muito maior que as versões presenciais e de várias localidades, dentro e fora do País.

Agora falando como marca: eu sou a marca X de telefonia, não consigo mais fazer o meu festival de Jazz, mas eu posso fazer online. Uma base maior de gente vai estar acessando isso. Está lindo para mim. Eu gasto menos, corro menos riscos, envolvo menos gente, então para algumas pessoas isso foi muito bom. Tem que fazer uma revisão dos nossos modelos de negócios, mas para quem é dono do seu conteúdo. Para quem é jogado de um lado para outro, ou fazer aquilo que os outros querem, essa galera se lascou. Se já era difícil, ficou pior. [Produtora 4]

Foi uma experiência inédita para os festivais: realizar um festival pelo Zoom ou Meet era algo inimaginável antes da pandemia. A necessidade de se reinventar ocorreu em um curto espaço de tempo. Os relatos abaixo registram a experiência de dois festivais longevos e importantes de Brasília, o Cena Contemporânea e o Curso Internacional de Verão (CIVEBRA) da Escola de Música de Brasília:

O Festival Cena Contemporânea sempre trabalhou com teatro, danças, um pouco de circo e música com muita coisa inovadora, muita coisa que ninguém jamais ouviu falar e descobriu aqui. Em 2020, eu consegui fazer uma edição online do Cena em dezembro com muito pouco dinheiro com recursos do FAC e CCBB. Eu propus para os dois, esse era o único dinheiro que existia. Nem o CCBB, nem o FAC soltaram novo edital. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

[...] No período de pandemia, o grande temor foi que o CIVEBRA 2021 não acontecesse, porque é muito dinâmico, intenso, é um projeto pedagógico importante da Escola de Música que envolve a cidade inteira, e acaba envolvendo o país inteiro. A única realidade que se conhecia até então era a de sua realização presencialmente. Não se vislumbrava como as aulas com o dinamismo de um festival desse porte poderiam acontecer virtualmente. A Escola de Música observou o que acontecia no restante do mundo durante o ano de 2020. Alguns festivais como Campos do Jordão, Londrina, os mais tradicionais no Brasil, acabaram cancelando ou adiando na esperança do retorno às atividades presenciais. Mas surgiram outros, como o festival de Tanglewood da Boston Symphony Orchestra, e o de Lucerna que aconteceram totalmente virtual. Na Europa, vários aconteceram no auge da pandemia, de maneira totalmente virtual. Aí resolvemos apostar em fazer 100% virtual, e o realizamos nos três turnos, manhã, tarde e noite, uma vez que a gente entendeu que a parte das apresentações públicas não poderiam acontecer como normalmente aconteciam, e de maneira virtual seria muito limitado ou muito difícil porque a gente teve professor convidado, literalmente do mundo inteiro. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

O circuito cidadão continuou realizando atividades ao ar livre ao longo de 2020/2021, por se tratar de atividades espontâneas e voluntárias de músicos.

Uma coisa que eu vejo muito em Brasília, acho que isso é uma riqueza, são as pequenas iniciativas pessoais que levam a música para a vida da gente. Por exemplo, na pandemia redescobrimos os espaços verdes de Brasília, nos domingos ao longo do Eixão, você via vários grupos tocando. [Gestora, TV/Rádio Câmara]

Um efeito comportamental positivo foi a mudança de hábito de empreendedores criativos e plateia na adoção de estratégias de compra e venda de ingressos (e reserva de lugares) para salas de concertos, bares e restaurantes, através de aplicativos como Bilheteria Digital, Sympla e outros. A utilização da tecnologia para vendas online ofereceu oportunidade gerar receita àqueles que empreenderam. Isso foi possível devido a maior familiaridade do público com as ferramentas digitais. As novas habilidades no manejo dessas ferramentas foram adquiridas ao longo do período de isolamento social impactando positivamente os circuitos musicais de música ao vivo inclusive no pós-pandemia.



Além disso, o efeito tecnológico gerado foi o de desenvolvimento acelerado das ferramentas das redes sociais (*Facebook, Instagram, Tik-Tok*) e plataformas de reunião com a transmissão simultânea (*Zoom e Meet*) oferecendo maior capacidade de acesso digital. O uso das tecnologias de informação e comunicação como ferramenta de divulgação conduziu a produção cultural para o modo virtual, fazendo uso das transmissões em tempo real, as *live streamings*, uma inovação incremental que ganhou impulso durante a pandemia (Watson, 2022). À guisa de exemplo, a produção cultural foi divulgada por meio de “*lives*”; o ensino, capacitações e atendimentos ao público ocorreram *online*; rádios foram operadas remotamente; foram realizadas edição e transmissão de vídeos de música orquestral ou em grupos feitas a partir de gravações individuais para soar como um conjunto; houve a utilização de espaços culturais para a transmissão online de projetos já agendados antes da pandemia.

Tanto a Secretaria de Cultura e Economia Criativa quanto a Secretaria de Educação se adaptaram às restrições ao contato social impostas pela crise sanitária, permitindo a atividade em modo virtual.

A Secretaria de Cultura promoveu o Fac Conexões para cursos online. O FAC Conexões sempre havia sido presencial para capacitações, cursos, especializações. Eu realizei o curso de mixagem com um cara lá de São Paulo e foi uma delícia da gente fazer essa troca. No final a gente tinha que fazer um produto, que virou uma música. Então que eu saiba, esse edital Conexões se manteve nesse formato durante a pandemia. [Músico/Produtor Cultural 1]

A gente não parou em nenhum momento de executar, muito pelo contrário. Acho que a gente executou até mais. Porque a gente chamou nossa área jurídica e falou, e aí? E agora, o que que eu posso fazer? Com esses decretos, com essas proibições. Online. Teve um período que pôde drive-in. [Gestora pública, SECEC]

Da mesma forma, houve um efeito pedagógico para adaptação à realização de atividades virtuais. Tanto empreendedores criativos, as organizações culturais, as escolas como o seu público (estudantes e plateia) aprenderam a utilizar as ferramentas das redes sociais e plataformas de reunião para se comunicarem sem precisar se expor ao vírus, respeitando o isolamento social. Precisou-se aprender a quebrar as barreiras entre o modo presencial e o virtual: professores precisaram aprender a dar aulas online; produtores culturais precisaram aprender como estar em contato com o público através da linguagem audiovisual; músicos precisaram aprender sobre marketing digital e como editar vídeos para tocarem juntos.

Aprendemos a lidar melhor com a parte digital, a integrar melhor as duas coisas. Nós crescemos nesse sentido de quebrar a barreira entre o presencial e o virtual que havia antes da pandemia. Agora cruzamos esse muro e estamos mais inseridos na parte digital também. Acho que de agora em diante será assim. Toda vez que fecharmos propostas, darei a opção

de realizar apresentações virtuais, porque às vezes tem pessoas que não moram em Brasília. [Gestora, Espaço Cultural Renato Russo]

E foi a primeira experiência, ninguém sabia lidar com aquilo, tanto de curadoria quanto de exibição. Muda tudo, muda equipe, tipo de profissional, serviços necessários e como buscar a linguagem "desse quadradinho aqui" (da tela), no mundo inteiro as pessoas não sabiam e hoje já estão sabendo. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

O período da pandemia foi duríssimo. Com a internet e a pandemia, a gente teve que se adaptar para o ensino online. Você precisa ter uma outra lógica de comunicação com as pessoas, não é? Tem muitas objeções com relação a aula de música online, então foi um desafio muito grande para a gente. [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

Como professora foi um grande desafio, porque dou aula de prática de conjunto, nada mais aglomeração. Surgiu a ideia, como eu estava fazendo alguns vídeos para mim, num colab comigo mesma, tocando várias flautas, eu pensei em fazer do pessoal, dos alunos. Nós nos encontrávamos semanalmente online para combinar a dinâmica. Cada vídeo eu percebi que demorava mais ou menos umas 12 horas, sem contar uma memória para rodar vídeos de 1 GB de cada um. Então eu fazia um trabalho a mais no computador que não estava acostumada. [Musicista/Professora 2 (SEE)]

Entretanto, o maior aprendizado de todos foi o de que a experiência virtual não substitui a experiência presencial, ainda que se apresentasse como uma alternativa para as atividades cotidianas não cessarem durante a crise sanitária. A pandemia representou um enorme experimento social sobre os efeitos do isolamento social em 6 bilhões de pessoas. O efeito psicológico foi um alto nível de stress nas pessoas. A percepção é de que as *lives* foram uma panaceia em um primeiro momento, mas logo se percebeu a saturação da plateia com esta forma de comunicação ao longo do período de isolamento social (Watson, 2022). Segundo Watson (2022, p. 28), a respeito do estudo sobre como construir APLs de música sustentáveis na Inglaterra, “as tecnologias (plataformas de reuniões e redes sociais) foram suficientes para manter relações já estabelecidas, mas foram julgadas pelos entrevistados como tendo limitações em termos de construção de novos relacionamentos, especialmente na indústria da música, onde a sociabilidade, a informalidade e o acaso desempenham um papel tão crucial no desenvolvimento das relações”. Sobretudo, verificou-se que:

A pandemia mostrou a possibilidade de aprendermos virtualmente. Sobretudo, tem um aprendizado que fica, acho que é a valorização da presença do outro. Isso tem feito muita falta a todos nós, o acolhimento, a possibilidade de trocar presencialmente. Acho que isso é insubstituível. [Gestor, SESC]

O efeito cultural da crise sanitária foi a constatação de que as atividades culturais são essenciais para o bem-estar social. Os empreendedores criativos e as organizações culturais se mostraram resilientes e aproveitaram as oportunidades de maior visibilidade de suas atividades e maior engajamento, ainda que virtual, com seu público, ou em espaços ao ar livre.

Durante a pandemia, vários espaços, públicos ou privados estavam fechados para o público em geral para frequência ao vivo. Mas acabou tomando um outro caminho a partir do virtual.

E, apesar de ser um clichê isso ajudou na sanidade mental de muita gente durante todo esse período de 2020, que foi muito duro. E acabou abrindo outras. oportunidades no sentido de visibilidade. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília]

A pandemia fez com que a orquestra aparecesse mais, até correndo certos riscos, porque naquela época não havia vacina, mas acreditamos no nosso trabalho. Todos os dias a gente media a temperatura, colocava máscara, fazia distanciamento, rezava o pai nosso, pedia proteção divina, porque a gente sabia que havia um objetivo maior pela frente. [Músico/Professor 1 (SEE)]

#### 4.1.5 Síntese do Objetivo 1

O objetivo 1 trata dos desafios do contexto social, cultural, político, econômico e sanitário do período de 2014 a 2022, que impactaram na implementação da política de música no Distrito Federal. Tanto no governo federal como no governo distrital ocorreram dificuldades pela instabilidade política. Enquanto no governo federal as mudanças de governo Dilma-Temer causaram a extinção e recriação do Ministério da Cultura. Estas mudanças foram sentidas no âmbito da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, que teve dificuldades na interlocução com o governo federal, mas se beneficiou com o acolhimento de membros da equipe do Ministério da Cultura em sua estrutura organizacional a partir de 2016. Ao mesmo tempo, sentiu-se a influência de pautas evangélicas na política local.

Quanto ao cenário econômico, o período de 2014-2020 é marcado por crise econômica e forte tendência inflacionária. No âmbito distrital, as mudanças de governo ocorridas entre 2014-2015 e 2018-2019, os projetos realizados com apoio do Fundo de Apoio de Cultura sofreram com cancelamento de empenhos e adiamentos de pagamentos, seja pela crise instaurada com a escassez de recursos públicos em virtude da construção do Estádio Mané Garrincha para a Copa do Mundo de 2014, seja pela tentativa frustrada de realocar recursos do FAC para a reforma do Teatro Nacional.

Quanto ao contexto social e cultural, o brasileiro ainda depende da ação do Estado e se percebe a prática clientelista de recorrer a contatos no governo em busca “de socorro”. A crença local é de que “somente há espaço para um”, o que prejudica a qualidade da competição por recursos públicos.

Os efeitos da pandemia foram múltiplos: efeitos econômicos, tecnológicos, pedagógicos, comportamentais, psicológicos e culturais. O maior impacto econômico foi sentido pelos empreendedores criativos que trabalham com música ao vivo. Estes sofreram com a perda de oportunidades de trabalho. A Secretaria de Cultura e Economia Criativa respondeu rapidamente às medidas de isolamento social autorizando a execução de projetos online. Em virtude da ampla

utilização da videoconferência e contato através das redes sociais, sentiu-se o efeito pedagógico de aprendizado tecnológico e o efeito cultural e comportamental de mudança de hábitos na comunicação em rede. Entretanto, percebeu-se que o contato virtual não substitui a experiência presencial. O excesso de uso da tecnologia tem o efeito psicológico de saturação e eventual stress.

Os anos de 2014-2022 foram bastante desafiadores em um contexto político, econômico e sanitário muito complexo que exigiu resiliência dos agentes culturais. A seguir, serão discutidos o panorama das políticas públicas de música no Brasil (Objetivo 2) por meio da atuação do Ministério da Cultura e alguns exemplos das características de cidades musicais como Rio de Janeiro, São Paulo, Campos do Jordão e Salvador.

## 4.2 OBJETIVO 2: PANORAMA DA POLÍTICA DE MÚSICA NO BRASIL

No Brasil, as políticas sofreram descontinuidades em anos recentes (2016-2022). O que se presenciou foi a desconstrução da política cultural federal, impactando em suas instituições e no fomento. Por isso, a tarefa de elaborar um panorama das políticas de música no Brasil limitou-se a identificar diálogos e a proposta de um Programa de Economia da Música no âmbito federal, buscando ilustrar a prática acompanhada da teoria, quando pertinente.

Ao mesmo tempo, o presente capítulo identifica práticas exitosas de política pública e os estudos realizados sobre a política de música em alguns estados. Alguns estudos enfocam a indústria fonográfica e a música independente (Pró-Música, 2022; Instituto Alvorada, 2017); outros, a política educacional (Penna, 2002, Martinoff, 2017, Wolffenbüttel, 2017), e a sustentabilidade organizacional de centros culturais, teatros, orquestras, museus de música públicos ou privados dos circuitos de música ao vivo (Ponte, 2012; Silva, 2013; FGV, 2019).

No que concerne a música ao vivo, o estudo do Instituto Alvorada (2017) revela os enormes desafios de competir no mercado com as grandes empresas pela atenção do público da grande maioria que busca viver de música dignamente.

Os pontos fortes e fracos de cada capital no segmento musical, segundo o estudo do Instituto Alvorada (2017) encontram-se elencados e comparados a seguir: Em Brasília, Salvador e Rio de Janeiro, a música representa a diversidade cultural brasileira. A infraestrutura educacional e a oferta de cursos de música (livre, técnico, graduação e pós) foram mencionados como pontos positivos nas três capitais. Entretanto, Guilherme (2018, p. 173) destaca que “os conteúdos associados às temáticas do empreendedorismo, da gestão de negócios e relativas às dinâmicas do mercado musical ainda estão bem distantes das grades curriculares do ensino regular”. O nível educacional dos participantes do estudo é alto, mais da metade possuem nível superior. A democratização da mídia facilita o acesso a informações sobre o setor nas capitais. Ressalta-se que no Rio de Janeiro, há articulação e representação institucional compreendendo 13 associações e sindicatos do setor.

Dentre os pontos fracos, em Brasília, foi diagnosticado um alto índice de formalização, contudo, os empreendimentos são de porte micro ou pequeno e possuem baixa capacidade de execução por contarem com equipes muito pequenas. No Rio de Janeiro e em Salvador, identificou-se um alto grau de informalidade com dificuldades de se planejar aposentadorias, o baixo nível de profissionalização da cadeia produtiva da música independente, ausência de cultura de planejamento de negócios, carência de conhecimentos de divulgação e venda de produtos, forte dependência de mecanismos de fomento público via leis de incentivo, embora no Rio de Janeiro, o *crowdfunding*,

financiamento coletivo, se apresente como uma prática alternativa, ainda que complementar, ao financiamento público.

Em Brasília e Salvador, percebe-se a dificuldade em elaboração de projetos e captação de recursos junto às fontes financiadoras. A música autoral em Brasília é fortemente subsidiada pelo Fundo de Apoio à Cultura, embora o estudo não tenha apontado este fato. No Rio de Janeiro, há necessidade de políticas públicas para fomentar artistas locais com menos notoriedade, a música autoral e para fiscalizar o pagamento de direitos conexos pelas grandes empresas de mídia. Enquanto que em Salvador, há ausência de redes colaborativas, estruturadas e falta de mobilização política para a conquista de direitos e políticas públicas adequadas; no Rio de Janeiro, a ausência de organização por parte do poder público ocasiona colaborações entre promotores na organização de eventos em espaços públicos.

#### **4.2.1. O Programa de Economia da Música do Ministério da Cultura**

Ao longo dos últimos vinte anos, houve várias tentativas de desenho de uma política para o segmento musical. A Câmara Setorial de Música, desde 2005, havia buscado compreender as necessidades do setor para a elaboração da proposta da política nacional de música. Entre 2013 e 2016, por meio de edital, o MINC/MDIC financiou o plano de desenvolvimento de 27 APLICs, dentre eles, um de música (Candeal, BA, que tem como ponto forte a visibilidade do músico Carlinhos Brown). A iniciativa do edital de APLICs, segundo Herrlein e Tatsch (2016), foi frustrada, pois não se planejou a captação de recursos dos APLs. Havia também limitação de conhecimento dos envolvidos e falta de equipe para a implementação dos planos de desenvolvimento:

Dependendo do estágio de desenvolvimento do APL e da sua capacidade de governança, o esforço de construção do plano não teve o impacto esperado, uma vez que para muitos arranjos tal ferramenta não foi utilizada de modo estratégico e realista para a prospecção de recursos e de consolidação de seus projetos. Não havia recursos assegurados para levar a cabo os planos dos arranjos, o que, muitas vezes, inviabilizou os projetos e frustrou os envolvidos. Por tudo isso, o alcance desta política foi bem limitado (Tatsch, 2022, p. 174).

Em maio de 2016, dias antes de ser extinto, o Ministério da Cultura do Brasil lança o Programa de Economia da Música (PEM) contemplando as demandas do Plano Nacional de Cultura (Brasil, 2007) e do Plano Setorial de Música (Brasil, 2010) desenhado pelo Colegiado Setorial de Música, com a proposta de criação de uma agência para a implementação do PEM.

O processo de elaboração do PEM teve contribuição de vários agentes da cadeia produtiva da música, inclusive da sociedade civil. A fim de garantir a continuidade de participação social, a governança do PEM seria coordenada pela FUNARTE, com assessoria técnica da Secretaria de

Políticas Culturais do MINC, apoiada por uma instância colegiada deliberativa composta por membros do Sistema Federal de Cultura e uma instância colegiada consultiva composta por agentes da cadeia produtiva da música. Contudo, planos sem desígnio de competências à órgãos existentes não passam de lista de intenções. A rigor, a institucionalização do PEM não precisaria de uma agência dedicada. A FUNARTE poderia contemplar os projetos estratégicos do PEM, mas para enfrentar os desafios da agenda da economia da música em todo o território nacional, é preciso que haja uma reestruturação de seu quadro funcional e o reforço de seu orçamento. Para uma ação coordenada entre Ministério da Cultura, a FUNARTE e as secretarias estaduais e municipais (e distrital), é necessário considerar a alocação de recursos humanos, financeiros e compartilhar de recursos informacionais.

A Fundação Nacional de Artes possui uma diretoria de Música em seu organograma que se foi esvaindo ao longo dos últimos 20 anos. Os funcionários efetivos foram se aposentando e não houve reposição por concurso. Na década de 1990, a diretoria possuía 30 funcionários. Em 2019, esta diretoria funcionava com apenas dois cargos comissionados. De modo geral, para a implementação de políticas setoriais mais robustas, seria necessário promover o fortalecimento das estruturas existentes do MinC e de suas autarquias, inclusive do aumento da capacidade técnica-gerencial da FUNARTE, por meio de concurso público e aumento orçamentário-financeiro.

O PEM foi desenhado tendo como fundamento quatro pilares englobando o mercado nacional, internacional e o ambiente digital da música brasileira, a saber: formação; financiamento; pesquisa, desenvolvimento e inovação; regulação. Foram elencados 24 projetos estratégicos com 42 ações coordenadas visando o papel fomentador e regulador do Estado e a participação de instituições de ensino, órgãos governamentais, bancos, agências de fomento, entidades da sociedade civil (Ghezzi; Vidigal, 2016).

Com o objetivo geral de estruturar, dinamizar e diversificar as cadeias produtivas da indústria cultural musical brasileira, foram identificados cinco desafios, elencados a seguir: geração de informação, formação técnica e gerencial de agentes do setor, regulação, fomento e diversificação da circulação nacional e internacional. A partir desses desafios foram estabelecidas, porém, não implementadas, as seguintes estratégias (MINC, 2016, p. 39):

- i. Ampliar e qualificar o acesso de agentes e empreendimentos do setor musical brasileiro a mecanismos de financiamento
  - a. Diversificar os mecanismos de financiamento e qualificar seu acesso; e
  - b. Ampliar e qualificar o acesso a mecanismos consolidados de financiamento.
  
- ii. Ampliar, qualificar e diversificar a circulação e difusão nacional e internacional de bens e agentes do setor da música
  - a. Fomentar a estruturação e qualificação de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e Cooperativas;
  - b. Fortalecer redes locais e regionais de feiras e festivais;

- c. Ampliar e qualificar a participação nos canais e plataformas de difusão, circulação e comercialização; e
  - d. Fortalecer a estrutura técnica e regulatória para internacionalização.
- iii. Desenvolver um ecossistema legal e regulatório que gere condições adequadas à economia da música e aos seus agentes
- a. Articular um equilibrado e adequado conjunto de normas trabalhistas e previdenciárias;
  - b. Articular um equilibrado e adequado conjunto de normas tributárias; e
  - c. Promover um equilibrado e adequado arcabouço de direitos autorais.
- iv. Promover a formação de competências técnicas e gerenciais aos agentes do campo da música necessárias ao fortalecimento e diversificação de sua dimensão econômica
- a. Desenvolver e promover o acesso a carteira diversificada e qualificada de formação voltada a competências gerenciais; e
  - b. Articular a qualificação e ampliação de programas públicos de formação para oferta de experiências voltadas para competências técnicas no campo da música.
- v. Qualificar a geração e difusão de dados e informações sobre a dimensão econômica da música brasileira.
- a. Gerar, sistematizar e difundir dados e informações sobre a dimensão econômica; e
  - b. Ampliar a adesão de agentes, entes e equipamentos ao SNIIC.

Quanto ao acesso a mecanismos de financiamento, com vistas a impulsionar os microempreendedores, e as micro e pequenas empresas, o Ministério da Cultura, em parceria com o Ministério do Trabalho chegou a lançar, em maior de 2016, o FAT Cultura, um fundo de 100 milhões de reais em crédito pelo Banco do Brasil, limitado a 400 mil reais por CNPJ, com juros de 12,5% ao ano, com carência de até 24 meses, e prazo de quitação de até 60 meses.

A capacitação de agentes da cadeia produtiva em questões gerenciais é essencial para a melhoria de geração de receita através do acesso às fontes de financiamento, das estratégias de promoção e da diversificação de segmentos de público (MINC, 2011, 2016). Como os APLs têm sua base territorial, o MinC poderia ter articulado parcerias com secretarias de culturas municipais/distrital para melhor atender às necessidades de capacitação dos agentes da economia da música nesses APLs.

Outro parceiro fundamental nas capacitações de agentes do mercado musical é o SEBRAE, que possui escritórios em todas as capitais brasileiras, além de escritórios regionais em diversas cidades interioranas de porte médio, e possui uma experiência exitosa de capacitação de empreendedores musicais em Belo Horizonte, Minas Gerais (que será discutida no capítulo 4.5.3).

Sobre as questões trabalhistas, no caso do exercício da profissão, há jurisprudência do Supremo Tribunal Federal resguardando a não obrigatoriedade de pagamento de anuidade à Ordem dos Músicos, tendo em vista que a manifestação artística está protegida pelo direito cultural de liberdade de expressão.

A respeito das normas previdenciárias, tributárias e de direitos autorais elencadas de forma genérica no PEM, estas carecem ser contempladas em ações da pasta de cultura do governo federal.



Quanto à previdência, são raros os locais que contratam músicos com carteira assinada. É comum músicos chegarem ao fim de suas vidas sem um amparo, pois passam a vida trabalhando por cachês, na informalidade, sem o devido planejamento de suas carreiras e aposentadorias. A informalidade é um problema a ser sanado com campanhas de valorização da profissão. Entretanto, vale ressaltar que, no Mapa Tributário da Economia Criativa (MinC, 2018), a música figura como o segmento da economia criativa que mais se beneficiou e o que mais utiliza a formalização e o regime de tributação simplificado de Microempreendedor Individual (MEI)<sup>5</sup>, incluindo recolhimento de INSS, ICMS e ISS. Todavia, é imperativo que políticas públicas ofereçam capacitações em planejamento de carreiras com vistas a reduzir a informalidade no segmento.

Quanto às questões tributárias, as diversas legislações federais, estaduais, municipais e distritais tornam a tributação um tema complexo. Em anos recentes, duas leis facilitaram o pagamento de impostos aos produtores culturais e artistas: a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, a Lei-Geral das Micro e Pequenas Empresas, que estabeleceu o novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e instituiu o Simples Nacional, incluindo as atividades artísticas e a produção cultural; e a Lei Complementar no 133, de 28 de dezembro de 2009, que alterou a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, com a inclusão do inciso XV ao parágrafo 5o-B do Artigo 18, conhecida como Simples da Cultura, oferecendo desoneração tributária ao segmento musical e demais atividades culturais (SEBRAE, 2015).

Desde 2010, aquelas empresas enquadradas no Simples da Cultura fazem recolhimento mensal dos seguintes impostos e contribuições sob a base de cálculo da receita bruta, mediante apresentação de uma única guia: a) Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); b) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); c) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins); d) Contribuição para o Pis/Pasep (Pis/Pasep); e) Contribuição Patronal Previdenciária (CPP); f) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e/ou Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços (ICMS). A carga tributária varia entre 6 a 33% de acordo à faixa de alíquota prevista no Anexo III, da Lei Complementar no 123/2006. (SEBRAE, 2015; MINC, 2018).

---

<sup>5</sup> O regime Microempreendedor Individual (MEI) é regulado pela Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, artigo 18. O MEI permite a formalização e a opção pelo regime tributário simplificado de faturamento limitado até R\$81.000,00 ao ano das seguintes atividades musicais: cantor(a)/músico(a) independente (CNAE 9001-9/02); comerciante de CDs, DVDs, discos e fitas (CNAE 4762-8/00); comerciante de instrumentos musicais e acessórios (CNAE 4756-3/00); DJ/VJ (CNAE 9001-9/06); fabricante de instrumentos musicais (CNAE 3220-5/00); instrutor de música (CNAE 8592-9/03); locador de instrumentos musicais (CNAE 7729-2/02); locador de palcos, coberturas e outras estruturas (CNAE 7739-0/03); reparador de instrumentos musicais (CNAE 9529-1/99); restaurador de instrumentos musicais históricos (CNAE 3319-8/00); técnico de sonorização e de iluminação (CNAE 9001-9/06); promotor de eventos e festas (CNAE 8230-0/01).

Posterior à recriação do MINC, na gestão do Ministro Sérgio Sá Leitão, o órgão havia se debruçado sobre o tema para revelar o Mapa Tributário da Economia Criativa (MINC, 2018), estudo realizado com foco nos pequenos e médios produtores culturais, considera a cadeia produtiva da música “pulverizada”, pois nela atuam produtores culturais e músicos como pessoa física ou pessoa jurídica em três ramos de negócios: o “*show business*” dos circuitos de música ao vivo, na indústria da música produtora de fonogramas e o direito autoral de compositores e direitos conexos dos demais músicos.

Neste mapa (MINC, 2018, p. 72), foram identificados os dois desafios tributários relacionados à atividade musical: “(i) falta de aplicação efetiva da imunidade da música ou de uma política tributária mais efetiva à proposta de desoneração do setor; e (ii) alto custo tributário da cadeia do setor musical e falta de medidas de incentivo à vinda de shows e artistas estrangeiros, o que impacta o mercado interno de música”, resultando em quatro desafios tributários relacionados à cadeia produtiva da música.

A respeito da imunidade tributária, a EC 75/2013 adicionou a alínea “e” ao inciso VI de art. 150 de Constituição Federal, instituindo-a “sobre os Fonogramas e Videofonogramas musicais produzidos no Brasil, contendo obras musicais ou lítero-musicais de autores brasileiros, e/ou obras em geral interpretadas por artistas brasileiros, bem como os suportes materiais ou artigos digitais que as contenham” (Brasil, 2013).

O estudo destaca que a Emenda à Constituição 75/2013 não surtiu o efeito desejado pela indústria fonográfica, pois muitos agentes do segmento musical desconhecem a EC 75/2013. Outro fator é que a EC fora motivada pelo contexto de vendas físicas de CDs e a competição desleal com a pirataria. Contudo, a transição do formato físico para o digital já estava em curso quando a EC foi publicada e por isso a imunidade não proporcionou o impacto desejado.

A incidência de vários tributos sobre a folha de pagamento foi mencionada como inibidora de formalização de contratações em pequenas empresas, associações, fundações e organizações musicais do terceiro setor.

Além disso, continua vigente a aplicação de imposto adicional à contratação de artistas estrangeiros. São cobrados um valor adicional ao do cachê do artista em torno de 40% relativos aos tributos de IRRF, Cide-Royalties 46, PIS-Importação, COFINS-Importação e ISS. Estes custos exorbitantes acabam muitas vezes por inviabilizar a participação de artistas estrangeiros em eventos e por vezes “inflaciona o mercado de shows de artistas nacionais.” (Brasil, 2018).

Ademais, a tributação de importação de instrumentos musicais precisa ser revista, considerando que os equipamentos são fundamentais para o exercício da profissão. O Mapa

Tributário da Economia Criativa (Brasil, 2018) constatou que apesar de terem ocorrido vários processos legislativos nas últimas décadas, não se avançou no tema. As propostas se referiam à concessão de isenção de tributos federais na importação de instrumentos, equipamentos e partituras. “Os projetos de lei ora atendem determinada categoria (orquestras e músicos profissionais), ou fixam determinado prazo para a realização de nova importação, outras são mais amplas, alcançando estudantes e não apresentando limitação temporal” (Brasil, 2018, p. 78).

O Congresso Nacional aprovou as Propostas de Emenda à Constituição (PECs) 45/2019 e 110/2019, que criarão o imposto sobre valor agregado (IVA), unificando os impostos sobre circulação de mercadorias e serviços. Esta mudança evitará a dupla cobrança de ISS para aqueles prestadores de serviço em distintas municipalidades, onde mantém sede e onde prestam serviços, por exemplo (MINC, 2018). Produções artísticas, culturais e de eventos, terão alíquotas reduzidas em 60% a serem definidas por lei complementar. Adicionalmente, a PEC determina que lei complementar estabeleça “operações beneficiadas com redução de 30% de IBS e CBS relativas à prestação de serviços de profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, desde que sejam submetidas a fiscalização por conselho profissional.”<sup>6</sup> Portanto, ainda há que se aguardar os desdobramentos da aprovação da PEC 45/2019 a partir da elaboração de lei complementar.

#### **4.2.2. Organizações Culturais: Gestão Estratégica e Sustentabilidade**

Segundo a gestora cultural Andrea Stark<sup>7</sup>, em uma análise do cenário cultural brasileiro, há: “1) uma porção de arte comercial de ponta; 2) outro nicho de empreendimentos criativos de pequeno porte com uma cultura de projetos culturais subvencionados pelo Estado; e, 3) organizações culturais gerenciadas por um Estado, carentes de recursos e investimento, com baixo grau de inovação”. A descrição do que veremos a seguir no tocante aos equipamentos culturais públicos se enquadra nessa análise.

Durante o período de 2014-2022, o ambiente político e econômico do Brasil afetou a sustentabilidade de diversas organizações culturais, seja pelas incertezas causadas por vieses políticos distintos característicos da alternância de partidos no poder, seja pelas mudanças nas regras de fomento (indireto) como a publicação de novas instruções normativas da Lei Rouanet realizadas

---

<sup>6</sup> Informação disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1027489-confira-os-setores-que-terao-regimes-diferenciados-na-reforma-tributaria/> Acesso em: 6 fev. 2024.

<sup>7</sup> Andrea Stark é Diretora de *Employment, Skills and Culture*, Islington Council e membro do *National Executive Board of Arts Council England*, Inglaterra. O depoimento foi colhido em uma sessão de mentoria individual durante o Programa *Clore Leadership* para gestores culturais em 2014-2015.

durante o governo Bolsonaro, seja a transição do modelo de gestão estatal para o modelo de gestão pública não-estatal, por meio das organizações sociais (OS) e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs). Estes modelos têm sido comparados e discutidos, resultando em argumentos contra e a favor dos mesmos.

No setor público estatal brasileiro, a situação dos equipamentos culturais públicos é precária. O cenário de teatros, museus e orquestras é de escassez de recursos humanos e financeiros. Muitas instituições brasileiras estão fora de sintonia com seu entorno e operam em modo de crise. Limitações institucionais e orçamentárias impossibilitam contratações de artistas de calibre ou de oferecer condições de trabalho ao artista local para que a qualidade e rendimento artístico se sustentem como prioridade, a exemplo do contingenciamento de verbas públicas do Teatro Municipal do Rio de Janeiro, em 2019. Há um baixo nível ou até mesmo a inexistência de uma comunicação estratégica com seu público.

Exemplo disso ocorreu em Brasília, entre 2009-2015. O Correio Braziliense veiculou o “*Guia turístico dos esqueletos culturais de Brasília*” (Maciel, 2016) que se encontravam desativados devido à falta de recursos financeiros, falta de manutenção e escassez de recursos humanos. Alguns equipamentos culturais públicos ainda se encontram fechados, como é o caso do Teatro Nacional fechado por determinação da defesa civil em 2014, há 10 anos.

Hodgson (2005, p. 560) aponta que "o aprendizado é dependente do contexto, ligado à cultura e institucionalizado". Se o contexto é de crise constante, gera-se uma cultura reativa e as organizações fazem escolhas para sobreviver (Rumelt; Schendel; Teece, 1991). Muitas vezes, esta cultura de sobrevivência se faz notar na gestão pública dos equipamentos culturais. Gilma de Oliveira, Diretora de Produção do Teatro Galpão de Belo Horizonte menciona a penúria pela qual passamos equipamentos culturais públicos.

Na maioria dos teatros, principalmente naqueles que pertencem ao Estado, tudo é sucateado. Eles funcionam de segunda a segunda e possuem somente uma equipe técnica para todos os eventos. As pessoas são mal remuneradas, o atendimento é péssimo, o equipamento é péssimo, faltam mapas de palco e de plateia. Às vezes, não existe sequer um número de telefone para dar informações ao público, e a bilheteria é aberta apenas uma hora antes do evento... Quando você chega um teatro desses, a impressão é muito ruim, para quem está trabalhando e, principalmente, para o público. (Avelar, 2010, p. 433)

A gestão pública difere da gestão privada em que,<sup>8</sup> na primeira, os gestores atuam dentro do que a lei determina conforme o artigo 5º, inciso II da CF; na segunda, os gestores atuam onde a lei não proíbe. Esta instituição pode, em muitos casos, ser um fator determinante no desempenho de

---

<sup>8</sup> “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei.” (Constituição Federal, 1988)

organizações culturais. Certas rotinas organizacionais como a elaboração de editais para gerar contratações, parcerias e lidar com essa escassez são implementadas, entretanto, muitas vezes sem o devido planejamento estratégico.

Dentre as dificuldades do modelo estatal, Ponte (2012) e Silva (2013) mencionam a aplicação da lei das licitações, lei 8.666/1993 (substituída pela lei 14.133/2021), que gera burocracia excessiva às necessidades artísticas das organizações estatais e de compras e contratações de serviços especializados. Segundo Ponte (2012), a gestão pública é prejudicada na prestação direta de serviços públicos devido ao regime único de compras e contratações (de serviço e de pessoal), que é inflexível e incompatível com a dinâmica e necessidades do segmento cultural. Os gestores públicos têm dificuldades em inovar, pois a lei das licitações é bastante inapropriada para as especificidades de contratações artísticas. Como justificar a contratação deste ou daquele músico por inexigibilidade (Art. 25), por inviabilidade de competição, em orquestras e festivais financiados com recursos públicos, se não há uma mídia especializada no País que ateste o notório saber de músicos talentosos? Mas, conforme vimos no marco teórico, a que se atentar para o alerta de Ponte (2012, p. 125) sobre a centralização de decisões nos órgãos públicos utilizando a parceria com a sociedade civil meramente como meio para “fugir da gestão pública”. Este tipo de ação deve ser prevenido.

Ao olharmos para setor público não-estatal, há exemplos de organizações culturais que são bem-sucedidas e outras que enfrentam dificuldades relacionadas à dependência de uma única fonte de recurso. Muitos contratos de gestão de OS têm sido questionados e a falta de repasse de dinheiro público a estas organizações tem gerado crises de desempenho.

A gestão não-estatal apresenta desempenho favorável no caso das orquestras brasileiras que adotaram este modelo. Silva (2013) compara a gestão estatal e a gestão não-estatal, por OS/OSCIP, utilizando os exemplos das Orquestras Sinfônica e Filarmônica de Minas Gerais. A Orquestra Sinfônica de Minas Gerais é gerenciada pela Fundação Clóvis Salgado. Em 2013, a OSMG era estatal e lidava com a escassez de músicos que implicava na incapacidade de a orquestra tocar o repertório do final do século 19 e 20, que requer uma orquestra de aproximadamente 90 músicos. A falta de vontade política para a contratação por concurso de novos músicos foi citada como impedimento (Silva, 2013). A solução para o problema percorreu o caminho semelhante à reestruturação da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, em 1997, que se valeu do modelo de gestão não-estatal, para se assemelhar ao modelo de gestão das orquestras americanas.

Boa parte dos músicos ventilava ter uma orquestra que tivesse uma gestão autônoma, como ocorre nos Estados Unidos, mas que fosse vinculada administrativamente à Fundação Clóvis Salgado. Para tanto o modelo de gestão escolhido e adequado ao desejo dos músicos foi o de OSCIP. Embora o caminho tenha sido encontrado, para levar a autonomia de gestão à orquestra e dar condições adequadas de salário e produção artística aos músicos a condução política acabou levando à criação de outra

orquestra: a OFMG. [...]em virtude da busca por soluções aos problemas de ordem artística e administrativa enfrentados pela OSMG, problemas esses comuns à maioria dos grupos sinfônicos estatais Brasileiros: reivindicações constantes dos músicos por melhores salários e condições de trabalho; baixo orçamento de programação; falta de estrutura administrativa, enfim, situações que precisavam ser enfrentadas há bastante tempo. (Silva, 2013, pp. 48-49).

Como ocorreu com a OSESP, o nó górdio da migração do modelo de gestão estatal para o modelo de gestão por OS/OSCIP foi o regime de contratação dos músicos. O modelo estatutário dá estabilidade à função dos músicos da orquestra, enquanto o regime de contratação pela CLT da OSCIP flexibiliza a relação contratual. Para a contratação de trinta e cinco músicos da OSMG pela OFMG, a Fundação Clóvis Salgado se valeu dos mecanismos de afastamento voluntário incentivado e de licença por interesse particular após muita polêmica.

Uma comparação entre os modelos estatal e não-estatal em termos de geração de emprego no caso de três orquestras brasileiras mostra que o modelo não-estatal possui um quadro mais ampliado de empregados. A OSESP possuía 116 músicos fixos, 283 músicos contratados por cachês, e 168 pessoas em sua equipe administrativa para administrar a orquestra e a Sala São Paulo. Após a transição para o modelo não-estatal, a OFMG possuía 85 músicos fixos, 85 músicos contratados por cachê e 40 profissionais na equipe administrativa, enquanto a orquestra do Teatro Nacional Claudio Santoro, a única inteiramente mantida pelo governo, possuía 79 músicos fixos, 168 contratados por cachês e 13 funcionários administrativos (Silva, 2013).

Nos casos fortuitos de gestão bem-sucedida, percebe-se a atuação a partir de objetivos estratégicos, a partir dos contratos de gestão que estipulam metas a serem cumpridas. Os argumentos favoráveis à gestão pública não-estatal estão centrados na flexibilização de procedimentos contratuais que trazem mais benefícios em vez de problemas, pois auxilia na contratação de um quadro completo de músicos, possibilitando a ampliação de repertório orquestral, a avaliação rotineira do desempenho do músico, a ampliação da equipe gerencial-administrativa, gerando empregos formais, a captação de recursos via leis de incentivos e a responsabilidade fiscal, através de processos transparentes de gestão e a manutenção de instrumentos, conforme necessário (Ponte, 2012; Silva, 2013).

A Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP) atua por meio de contrato de gestão com a Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SP) desde 2005. A OSCIP gerencia a Osesp, a Sala São Paulo e o Festival de Inverno de Campos do Jordão. Parte de seu orçamento é oriundo de fomento direto do Estado e a outra parte é captada via leis de incentivo fiscal, resultando

em um mix de fontes de recursos. Além de primar pela excelência artística, a organização é exemplar por sua gestão estratégica e transparência<sup>9</sup>, sob a liderança de Marcelo Lopes, desde 2005.

O estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2019) sobre o impacto econômico do 50º. Festival de Inverno de Música de Campos do Jordão demonstra que o investimento em organizações culturais resulta em desenvolvimento econômico para a cidade com retornos significativos à comunidade em termos de atração turística. O impacto econômico total gerado pelo 50. Festival foi de R\$131 milhões, onde R\$118 milhões (90,4%) corresponde a gastos de turistas e R\$ 13 milhões (9,6%) a gastos com a organização do evento.

A 50. edição mobilizou um público de 5,5 milhões de pessoas entre os que participaram presencialmente (151 mil) e aqueles que acessaram informações sobre os concertos através da TV Cultura e mídias sociais. Os não residentes permaneceram em média 3,6 dias e gastaram em média R\$328/dia (FGV, 2019). Como atrativo turístico, o Festival é responsável pelo aumento da taxa de ocupação de hotéis da região. 34,6% dos turistas afirmam que tiveram o festival como o principal motivo de viagem.

O 50. Festival foi realizado no mês de julho de 2019, durante 4 semanas. Nesta edição, foram ofertados cursos ministrados por 69 professores de música a 201 bolsistas. Ocorreram 133 concertos com a participação de 71 orquestras, corais, bandas sinfônicas e grupos de câmara (Kunze, 2019).

O estudo revela que a política de incentivos fiscais é capaz de trazer retornos para a comunidade, pois gera atividade econômica que supera o investimento inicial. A cada R\$1 incentivado via lei de mecenato federal no Festival, houve um retorno de R\$3,16 na arrecadação de tributos pelo governo, totalizando R\$17,4 milhões (tributos federais, estaduais e municipais). O impacto na economia local de cada R\$ 1 investido foi a geração de R\$16,7 em retorno direto (em gastos com restaurantes, transporte terrestre, hotéis, agências de viagens, locadoras de veículos, comércio, entretenimento, pagamento aos artistas/músicos (cachês), logística, aluguéis de espaço e estrutura, marketing e promoção, atividades administrativas etc.); em retorno indireto (em gastos com fornecedores de alimentação, indústria de bens de consumo, marketing, propaganda, limpeza, manutenção, energia, água, óleo e gás); e em empregos (salários, imposto). O Festival criou 1.844

---

<sup>9</sup> Todos os contratos de gestão, relatórios anuais de gestão, pareceres da Fundação OSESP encontram-se disponíveis na página <http://www.fundacao-osesp.art.br/PaginaDinamica.aspx?Pagina=transparencia> onde se lê: “A Fundação Osesp, no melhor interesse público, adota medidas de transparência para permitir à sociedade o acompanhamento de suas finanças e atividades.”

postos de trabalho. O efeito multiplicador dos gastos diretos variou entre 1.99 (transportes) e 1.59 (atrativos).

Este estudo é um exemplo de que as organizações culturais promovem impacto econômico e demonstra a efetividade da política cultural de incentivo fiscal no desenvolvimento econômico da região onde atuam. A gestão estratégica centrada na captação de recursos de diversas fontes como é o caso da Fundação OSESP e a transparência dos recursos aplicados combinada à avaliação dos resultados resultou na expansão do Festival. Após a publicação do estudo de impacto econômico, a Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa de São Paulo e a Fundação OSESP criaram, em 2022, a versão de verão do Festival. Percebe-se, portanto, que argumentos embasados em dados quantitativos impulsionam a política de gestão estratégica das instituições musicais, que buscam estímulo em políticas intersetoriais de cultura, educação e turismo.

Por outro lado, no caso da gestão por OSCIP baseada em estratégia de financiamento centrada em uma única fonte de recurso, percebe-se que a organização se torna vulnerável, pois se torna dependente do financiador, como no caso do Auditório Ibirapuera, uma OSCIP, que compreende uma sala de concertos e a escola de música. Reinaugurado em 2005 pela prefeitura em parceria com uma empresa privada, permaneceu sob a gestão do Instituto Auditório Ibirapuera, organização da sociedade civil de interesse público (OSCIP) até 2011. Apesar disso, o Auditório há muito sentia a pressão de depender de um único financiador:

No primeiro ano praticamente 100% do nosso orçamento veio da Tim. No segundo ano, a doação da empresa passou a ser de 70% do orçamento. O restante é complementado pela bilheteria e pela cessão do espaço para eventos corporativos... Nesse momento estamos num processo de discussão e maturação de mais estratégias de busca de recursos. A ideia é que a Tim nos dê sustentação por mais algum tempo, e que vá diminuindo sua participação, revelou o diretor Penna Schmidt (Alvear, 2010, p. 461).

A resposta para o Auditório do Ibirapuera foi um contrato de gestão com os governos federal e municipal para se tornar o Centro de Referência da Música Brasileira (CRMB). Em 2010, o Ministério da Cultura (MinC), a Secretaria Municipal da Cultura de São Paulo e o Instituto Auditório Ibirapuera (IAI) anunciaram o repasse federal de 13 milhões de reais nos dois anos subsequentes para gastos com manutenção, já que a instituição havia perdido a empresa de telefonia TIM como seu principal patrocinador (Sousa, 2010).

O Ministério da Cultura anunciou a abertura do Programa Permanente de Apoio a Instituições Culturais, que pretendia redefinir as condições de sustentabilidade das organizações culturais no País. Entretanto, essa foi uma medida paliativa para resolver a questão de uma única organização. Infelizmente, não houve notícia de desdobramentos e continuidade dessa política.



Então, qual o modelo que produz maior eficiência, eficácia e efetividade? Encontraremos que as organizações bem-sucedidas passam por processos adaptativos que consideram a exploração de novas possibilidades (*exploration*) e a exploração de antigas certezas (*exploitation*) (March, 1991).

Organizações culturais competem por um corpo artístico, por diretores artísticos e curadores de excelência, por público, por financiamento, por espaço na mídia, por infraestrutura, por recursos humanos capacitados, entre outros. Muitas organizações brasileiras de pequeno, médio e grande porte, principalmente as estatais, operam com déficit artístico, operacional e financeiro, sem, contudo, usufruírem de processos adaptativos virtuosos.

Como realizar ditos processos adaptativos virtuosos? Rumelt, Schendel e Teece (1991, p.6) lembram que “a sociedade (deve ser) atendida por organizações eficientes e bem adaptadas, e a gestão estratégica preocupa-se em entregá-las através do estudo, da criação da organização, de seu sucesso e sobrevivência, além de entender seu fracasso, seus custos e suas lições.” Quais as escolhas e rotinas organizacionais que promovem uma gestão estratégica e geram inovações e quais geram círculos viciosos e reativos?

Aquelas que são estratégicas incluem: a seleção de objetivos, a escolha de produtos e serviços a oferecer; o desenho e configuração de políticas que determinam como a organização se posiciona para competir em mercados (por exemplo, estratégia competitiva); a escolha de um nível adequado de escopo e diversidade; e o desenho da estrutura organizacional, sistemas administrativos e políticas usadas para definir e coordenar dinamizar o trabalho. É uma proposição básica do campo da estratégia que essas escolhas tenham influência crítica no sucesso ou fracasso da organização e que elas devem ser integradas. (Rumelt; Schendel; Teece, 1991, p.5)

É importante ressaltar que as perspectivas de sustentabilidade dos modelos organizacionais variam dadas as condições do contexto, da existência de políticas públicas que visem o fortalecimento institucional, o grau de autonomia, de liderança e de uma gestão estratégica nestas organizações. Evidente que quanto maior a autonomia, maior seja a necessidade de a organização explorar novas possibilidades e fazer escolhas acertadas durante seu processo adaptativo. Quanto menor autonomia e menor investimento em inovação, em geral, menor a chance de *exploration* e *exploitation*, portanto, menor a possibilidade de seleção de novos rumos.

A liderança pode ser entendida como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento e o alcance de metas. (Fonseca *et al.*, 2015). Tanto as organizações culturais do modelo público estatal e do não-estatal carecem de bons líderes à frente da instituição, por períodos mais longos, para a consecução dos objetivos estratégicos das organizações. Exemplo disso é o estudo sobre as organizações sociais de cultura do Estado de São Paulo (Matta, 2013). Do ponto de vista da transformação do Estado, o autor reflete que a mudança do líder dificulta a ação de implementação e consolidação do modelo gestão pública não-estatal durante

a alteração do modelo de gestão e, portanto, durante as mudanças de cultura institucional, das diretrizes funcionais, do monitoramento e da avaliação. Matta defende que a permanência de uma mesma liderança apresentou uma experiência favorável aos processos organizacionais. (Matta, 2013, p. 60).

Em geral, nas organizações culturais e artísticas brasileiras subsidiadas diretamente pelo Estado, ainda é pouco difundido o planejamento estratégico e modelos de avaliação como ferramenta para o seu desenvolvimento, embora os contratos de gestão de OSCIPS com governos estaduais e o Estatuto de Museus, Lei 11.904/09, tenham formalizado esta prática. Uma novidade alvissareira surgiu na Instrução Normativa No. 1/2023 (Brasil, 2023), que orienta a política de subsídios indiretos do governo federal por meio de incentivos federais da Lei Rouanet. Através da IN no. 1/2023, o Ministério da Cultura estimula o planejamento estratégico de organizações culturais de música (orquestras, teatros musicais), a manutenção de corpos estáveis e a conservação, construção e implantação de equipamentos culturais de reconhecido mérito cultural por meio de projetos anuais ou plurianuais (de até 48 meses). Os projetos plurianuais não estão sujeitos ao teto de valores por projeto salvo aqueles de teatro musical (até R\$10 milhões). Este é um avanço ao retrocesso imposto pela Instrução Normativa No. 1/2022 (Brasil, 2022), que limitava a apresentação somente a projetos anuais com um teto de valores de R\$ 6 milhões por projeto específico.

Muitas organizações culturais e artísticas no exterior imprimem uma visão e gestão estratégica com sucesso, para assegurar a sustentabilidade de suas atividades e a maior sintonia da organização com seu entorno. A sustentabilidade organizacional é orientada e conquistada através de aprendizados, conhecimentos e inovações institucionais, uma liderança visionária e transformacional, e por maior participação e acesso da população aos bens culturais.

As organizações culturais são catalizadoras de encontros de uma diversidade de atores e geram riqueza cultural (simbólica e econômica) a partir da comunicação entre culturas, por esse motivo, são peças-chaves em um arranjo produtivo local cultural. Há uma distinção entre dar acesso ao público por meio de doação de ingressos e estimular o acesso através de programas de ação educativa e de voluntariado que envolva a comunidade local como parte da missão organizacional desses equipamentos culturais. Estratégias de ação educativa e de estímulo ao voluntariado são condizentes com a acumulação de capital social, que segundo Arocena e Sutz (2002) gera maior confiança em comunidades. Vale apontar que através do processo histórico de aprendizado interativo pode-se impactar positivamente a distribuição de capacidades inovadoras na comunidade e no território onde a organização cultural atua (Freeman, 1995; Cassiolato, Matos, Lastres, 2013).

Para reforçar a relevância cultural dessas organizações nas comunidades onde estão inseridas, as políticas públicas precisam estabelecer o foco no objetivo de desenvolvimento local e impacto econômico através do fortalecimento institucional e a gestão estratégica dos equipamentos culturais. Além da qualidade artística, para uma gestão estratégica são necessárias ações voltadas para a formação de público (Kolb, 2000; Kotler; Scheff, 1997) e uma base diversificada de receita que promova a estabilidade financeira e que dê margem de segurança para o planejamento de atividades no médio e longo prazo.

### **4.2.3 Formação de Público: o Ensino de Música nas Escolas**

Para sanar as desigualdades que estão enraizadas em barreiras simbólicas profundas, segundo Botelho (2001), é de suma importância considerar a formação de público para a música brasileira através da curadoria artística nos equipamentos culturais e da política de arte/educação em centros culturais e, principalmente, nas escolas do País.

A formação de plateia já foi tratada anteriormente como uma função a ser considerada pela gestão estratégica dos equipamentos culturais. Considerando-se a educação formal, a política educacional deve contemplar tanto a formação musical de crianças, jovens e adultos, como a formação de professores de música, e o aperfeiçoamento e profissionalização de músicos em escolas técnicas e de nível superior. A seguir, veremos como a política de educação musical sofreu mudanças ao longo do século XX e suas consequências na atualidade.

A história da educação musical no Brasil é marcada pela atuação da Superintendência de Educação Musical e Artística (SEMA) a partir de 1932, embora desde a década de 1920 houvesse iniciativas na escola pública (ABM; FUNARTE, 2009). O programa de canto orfeônico (canto coral) introduzido por Heitor Villa-Lobos nas escolas do Rio de Janeiro foi o mais completo programa de educação musical já implantado no país. O programa realizou pesquisa musical e edição de partituras com arranjos e ambientações para o Guia Prático de Educação Musical à cargo do célebre compositor; treinou professores no coro (Orfeão de Professores) e mais tarde no Conservatório Nacional de Canto Orfeônico (futuro Instituto Villa-Lobos/UniRio pelo Decreto 61.400/1967); implementou bandas e orquestras<sup>10</sup>; promoveu a radiodifusão de concertos de canto orfeônico; além de realizar concertos no estádio de futebol do Vasco da Gama, onde reuniu memoráveis 30 mil vozes infantis. (ABM/FUNARTE, 2009). Conforme argumentava Heitor Villa-Lobos:

O canto coletivo, com o seu poder de socialização, predispõe o indivíduo a perder no momento necessário a noção egoísta da individualidade excessiva, integrando-o na comunidade, valorizando no seu espírito a ideia da necessidade de renúncia e da disciplina

---

<sup>10</sup> Cópias dos arranjos musicais para bandas sinfônicas encontram-se no acervo do Museu Villa-Lobos.

ante os imperativos da coletividade social, favorecendo, em suma, essa noção de solidariedade humana, que requer da criatura uma participação anônima na construção das grandes nacionalidades. (Ribeiro, 1987, p. 90)

A partir da década de 1960, ocorreu um distanciamento da experiência lograda com o canto orfeônico nas escolas. Em 1961, dois anos após a morte de Villa-Lobos, institui-se o ensino de artes aplicada através da “iniciação musical” no ensino primário (Brasil, 1961; Martinoff, 2017, Wolfenbüttel, 2017). Com o fim do Conservatório Nacional de Canto Orfeônico anunciado pelo governo federal através do Decreto 61.400/1967, o canto orfeônico foi substituído pela educação musical nas escolas.

A seguir, Martinoff (2017) em sua tese de doutorado sobre “o ensino musical e o reflexo da LDB 5.692/71” relata três alterações sobre a formação exigida de professores para atuarem na escola pública após 1967: a Licenciatura em Educação Artística (1971), Licenciatura Plena (1996) e Licenciatura em Música (2004). Estas legislações alteraram o tipo de oferta de educação musical na escola pública brasileira ao longo do Século XX como pode ser observado na Figura 7.

FIGURA 7 – Legislação sobre a Formação Exigida de Professores de Música

LEGISLAÇÃO	DATA	FORMAÇÃO EXIGIDA
Lei nº 5	16/02/1847	Escola Normal
Decreto 19.890	18/04/1931	Pedagogia da Música e Canto orfeônico
Decreto-lei 4.993	26/11/1942	Curso de Preparação de Professores
Lei 3.857	22/12/1960	Escola nacional de Música/Conservatório Nacional de Canto Orfeônico
Decreto 61.400	02/09/1967	Educação Musical
Lei 5.692	11/08/1971	Licenciatura em Educação Artística
LDB 9.394	20/12/1996	Licenciatura Plena (art. 62)
Resolução nº 2	08/03/2004	Licenciatura em Música

Fonte: Martinoff, 2017, p.60

Em 1971, a LDB institui a educação artística em lugar da iniciação musical. A música tornara-se uma das habilitações dentre as quatro linguagens artísticas (teatro, artes visuais, música e desenho, mais tarde substituído pela dança) e não mais seria ensinada por professores especializados em música, mas por professores de educação artística com habilitação em apenas uma das linguagens.

Estes professores assumiam a tarefa do “ensino polivalente” (Martinoff, 2017, Wolffenbüttel, 2017). O estudante de licenciatura só poderia seguir uma habilitação por vez na licenciatura plena, que poderia durar até 7 anos para ser concluída. Caso o aluno optasse pela licenciatura curta, o egresso poderia ministrar somente no ensino primário. Na prática o professor ensinaria a linguagem à qual mais se dedicou. Martinoff (2017, p. 54) resgata o currículo das disciplinas que deveriam ser ofertadas nos cursos de licenciatura em educação artística:

No caso das Licenciaturas em Educação Artística, o currículo mínimo foi fixado pelo Conselho Federal de Educação do Ministério de Educação e Cultura, por meio da Resolução no 23 de 23 de setembro de 1973. Conforme essa resolução, os cursos deveriam oferecer num prazo que variava de um ano e meio a quatro anos, num tempo médio de dois anos, o núcleo comum a todos os alunos de Licenciatura em Educação Artística. Na parte comum a todas as habilitações constavam as seguintes disciplinas: Fundamentos da Expressão e Comunicação Humanas, Estética e História da Arte, Folclore Brasileiro e Formas de Expressão e Comunicação Artística. Na parte diversificada, poderiam ser oferecidas na habilitação em música as disciplinas Evolução da Música, Linguagem e Estruturação Musicais, Técnicas de Expressão Vocal, Práticas Instrumentais e Regência. A partir dessa estrutura, as instituições de ensino superior poderiam acrescentar outras disciplinas que julgassem importantes.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB), lei 9.394/1996, modificou a nomenclatura de educação artística para Artes, tornando-a obrigatória na educação básica, mas a disciplina continuou sendo ensinada por professores polivalentes nas escolas. A partir dos anos 2000 começam a surgir licenciaturas específicas em Artes/Música e nas demais linguagens de Teatro, Dança e Artes Visuais. Em 2004, a resolução no. 2 do Conselho Nacional de Educação aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Música. Este feito normatiza as formas de ensino e de aprendizagem musical no ensino superior, admitindo modalidades e linhas de formação específicas, incentiva a iniciação científica e estimula as manifestações musicais. Vale ressaltar que o estágio supervisionado e o trabalho de conclusão de curso tornam-se componentes curriculares de avaliação opcionais, cabendo ao programa definir qual será implementado.

Em 2008, a lei 11.769 acrescentou ao artigo 26, §6º, onde se lê que “a música deverá ser conteúdo obrigatório, mas não exclusivo, do componente curricular” de Artes. Essa tendência de formação específica em cada uma das quatro linguagens é reforçada pela promulgação da lei 13.278/2016, que especifica as quatro linguagens como componentes curriculares das Artes no § 6º do artigo 26 da LDB.

A partir do segundo governo Lula, em 2007, houve a oferta de programas de qualificação e valorização da docência visando o incentivo aos cursos de formação de professores. Após 2014, entretanto, a grave crise fiscal causada pela desaceleração da economia, queda na arrecadação de impostos e gastos elevados comprometeram o orçamento governamental e os programas de política pública na área de educação. Houve cortes orçamentários resultando no cancelamento de bolsas de estudos de programas existentes.

Na área das Artes, o PROFARTES, mestrado profissional em Artes, foi criado para incentivar a reflexão sobre projeto posto em prática pelo professor em sala de aula. O programa é direcionado apenas a professores efetivos de artes da rede pública de ensino.

O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (Pibid) oferta bolsas de iniciação à docência para aqueles alunos que se engajem em estágio na escola pública. Tanto o coordenador do curso de licenciatura da universidade, quanto o professor responsável por recepcionar o estudante universitário na escola recebem bolsas para orientar e supervisionar os estagiários. É necessário que haja um convênio firmado entre a universidade e a Secretaria Estadual ou Municipal de Educação para a atuação dos estagiários nas respectivas redes públicas de ensino. A CAPES oferece o programa Residência Pedagógica nos moldes do Pibid. O Pibid atende estudantes universitários nos primeiros quatro semestres do curso de licenciatura; o Residência Pedagógica está voltado para os estudantes cursando os quatro semestres finais do mesmo curso universitário.

Quanto ao Programa de Consolidação das Licenciaturas (Prodocência), programa da CAPES, incentiva a inovação e a melhoria dos programas de licenciatura das universidades. Houve também a criação do programa Universidade Aberta do Brasil - UAB, em 2007, precedido pelo PROLICEN, ambos com ênfase na criação de cursos de licenciatura objetivando a formação de professores sem diploma universitário em redes de ensino do interior brasileiro.

O REUNI foi o programa de expansão das universidades federais com ênfase na criação de cursos de licenciatura. O Programa Nacional de Formação de Professores da Educação Básica (Parfor) é voltado para as licenciaturas com o fim de promover o ingresso de professores atuantes em sala de aula que necessitem de segunda licenciatura na área em que atua.

O incentivo à profissionalização e qualificação de docentes é sem dúvida primordial para a oferta de música nas escolas de qualidade. É notável que os cursos de licenciatura em música se beneficiaram dos programas acima citados. Estas iniciativas promovem o intercâmbio de conhecimento entre professores atuantes e futuros docentes, estimulando inclusive a participação em fóruns, simpósios e congressos por estimular o registro de experiências exitosas em sala de aula.

Todavia, Wolffenbüttel (2017, p. 4) referencia vários autores para marcar que há escassez de professores de música nas redes de ensino do País: “Mesmo com tentativas para garantir a presença do ensino de música na educação básica, as políticas mais recentes não têm conseguido legitimar esse esforço, resultando, na prática, na escassa presença de professores de música atuando na educação básica”. A escassez deve-se aos baixos salários de professores em vários estados do País, à falta de concurso público para a área específica de música, o emprego de professores polivalentes licenciados em educação artística, e as más condições de trabalho na rede de ensino como “turmas grandes,

precárias condições de trabalho, insegurança quanto aos encaminhamentos pedagógicos a serem adotados.” (Penna, 2002, p. 17).

Soma-se à escassez de professores, a escassez de infraestrutura, de material e equipamentos adequados para a prática da atividade musical (Penna, 2002), como salas amplas e bem ventiladas e iluminadas para a prática de grandes grupos (ensaios de coral, banda e orquestra), cadeiras adequadas, estantes de música, instrumentos musicais, partituras e equipamento de som para aulas de apreciação musical. A decisão de alocar recursos escassos recai sobre o diretor da escola onde o professor está lotado, e este muitas vezes não tem como suprir toda a escassez de infraestrutura, material e equipamentos utilizados durante atividades artísticas. Além de melhores salários para os professores, a política educacional precisa prever orçamento para a compra e manutenção dos equipamentos citados, bem como prever pessoal de suporte operacional para ensaios de grandes grupos.

#### **4.2.4 Síntese do Objetivo 2**

Nas iniciativas de políticas públicas identificadas em nível federal e estadual, o que se nota são fragmentos de política, como peças de um quebra-cabeças incompleto. Para uma política setorial abrangente é preciso considerar e articular as estratégias voltadas para a economia da música contemplando a produção, circulação/distribuição, consumo/fruição nos circuitos de música ao vivo, na música gravada, na formação dos agentes da cadeia produtiva e do público ouvinte e consumidor. É também necessário investir em infraestrutura, no fomento direto e indireto e rever lacunas do marco legal, valendo-se de informação (estudos qualitativos e quantitativos) para o desenvolvimento de estratégias para o setor (MINC, 2011). Isso somente é possível através de um trabalho em conjunto das pastas de cultura, educação, indústria e comércio e ciência e tecnologia, e se possível, de transportes e cidades.

Conforme discutido, os objetivos do PEM (2016) são compreensivos para a música independente, contemplando o processo de criação, distribuição/circulação e fruição da música brasileira. Caso o programa houvesse sido implementado, o desempenho do mercado fonográfico poderia ter sido ainda melhor. No entanto, infelizmente, o PEM não vigorou devido à extinção do próprio Ministério da Cultura, em 2016, no Governo Temer. Contudo, a aprovação da reforma tributária (PEC 45/2019) traz notícias alvissareiras a respeito da tributação das atividades culturais.

O ambiente político e econômico entre 2014-2022 afetou a atividade das organizações culturais públicas devido às modificações ocorridas na Instrução Normativa da Lei Rouanet e medidas autoritárias quanto às políticas voltadas para as minorias no País. A situação das organizações culturais estatais, em geral, é precária. Quando o contexto é de crise, as organizações buscam

sobreviver, mas para quebrar o círculo vicioso reativo, é necessário fazer escolhas. A gestão estratégica se faz necessária, principalmente, em contexto de crise, pois promove uma cultura organizacional proativa.

Alguns exemplos de gestão não-estatal foram apresentados, como os exemplos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. O estudo de impacto econômico da 50ª. edição do Festival Campos do Jordão comprovou a contribuição das atividades musicais para o desenvolvimento econômico da região. Conforme visto, além de promover impacto econômico por suas atividades, a gestão não-estatal da OSESP e da OSMG gera a criação de um número maior de empregos, já que seu organograma se configura de forma mais robusta do que a orquestra gerenciada integralmente pelo Estado. A gestão não-estatal oferece maior autonomia à organização quando sustentada por fontes diversificadas. A dependência de uma única fonte de recurso, geralmente, coloca a organização em condição de maior vulnerabilidade. Planejamentos estratégicos e avaliações de impacto são necessárias para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

Uma política de música deve-se ocupar não apenas da oferta musical, mas da geração de demanda pelos produtos e serviços musicais. É necessário se ater à formação de plateia realizada pelas organizações culturais e pelo ensino de música nas escolas. Entre 1932-2008, houve várias modificações na política de educação musical no País. Vigora até os dias atuais a contratação de professores de música com formação em Educação Artística com habilitação em música, instituída a partir de 1971. A prática de contratação de professores polivalentes não especializados em música, mas com habilitação nas demais linguagens artísticas, prejudica a oferta do ensino musical como conteúdo obrigatório conforme determina a legislação de 2008. Apesar dos esforços do governo federal através de vários programas de aperfeiçoamento de estudantes de licenciatura (Pibid, Parfor Pró docência), as Secretarias de Educação precisam promover concursos para os professores especializados em música para ocupar os postos de trabalho nas escolas onde há escassez de professores de música, segundo as pesquisadoras Penna (2002) e Wolffenbüttel (2017).

Ao esboçar aqui um panorama da política pública de música no Brasil, não foi possível identificar avaliações dessas políticas públicas, fragmentadas desde a sua concepção. A avaliação sistemática de políticas públicas considerando a música ao vivo, a indústria fonográfica (inclusive a música independente) e o elo de formação faz-se necessária para balizar o progresso das mesmas, sua eficiência, eficácia e, principalmente, sua efetividade, entendida como a habilidade em gerar impacto.

No capítulo 4.3, veremos as características do arranjo produtivo local, sua atratividade e competitividade, considerando as organizações culturais, educacionais e a gestão de carreiras de empreendedores criativos.

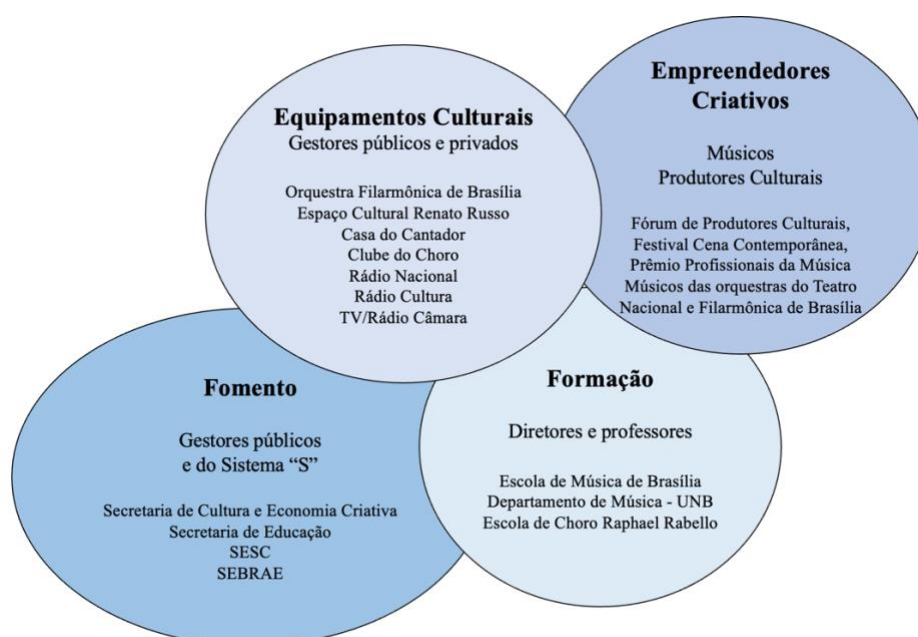


## 4.3 OBJETIVO 3: CARACTERÍSTICAS DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÚSICA

### 4.3.1. A Cena Musical Brasiliense

No arranjo produtivo local de Música de Brasília atuam agentes públicos e privados no fomento às atividades de produção, distribuição e formação; gestores de equipamentos públicos e privados; formadores; e empreendedores criativos. A figura 8 é a representação de células que interagem entre si e ilustra a visão sistêmica do APL de Música de Brasília a partir dos grupos de entrevistados.

FIGURA 8 – Grupos de entrevistados do APL de Música de Brasília



Fonte: Elaboração própria

#### FOMENTO

Foram entrevistados representantes das atividades de fomento, atores que lidam com política pública no sentido amplo, mesmo sendo eles representantes do setor privado. Portanto, foram entrevistados gestores das Secretarias de Cultura e Economia Criativa, Educação, do SEBRAE e do SESC.

## EQUIPAMENTOS PÚBLICOS

As organizações culturais e veículos de comunicação que produzem e/ou distribuem música ao público foram agrupados sob o título de equipamentos públicos e privados. Sendo assim, foram entrevistados gestores do Espaço Cultural Renato Russo, Casa do Cantador, (equipamentos públicos), e o Clube do Choro (equipamento privado), e os gestores de equipamentos públicos federais como a Rádio Nacional da Empresa Brasileira de Comunicação, e a Rádio/TV Câmara, e a Rádio Cultura, equipamento público distrital fomentada pela Secretaria de Cultura e Economia do Distrito Federal.

É importante apontar que a Escola de Música de Brasília é uma escola pertencente à Secretaria de Educação, mas ela deve ser entendida também como um equipamento cultural. Seus professores lecionam em aulas individuais bem como em pequenos e grandes grupos com a finalidade de produzir música para a comunidade escolar e brasiliense. A Escola de Música promove apresentações ao vivo durante o ano letivo em seus dois teatros e no pátio central. Ainda, durante o Curso Internacional de Verão (CIVEBRA), as apresentações musicais de música regional, popular e erudita ocorrem dentro e fora das instalações escolar.

## FORMAÇÃO

Dentre os formadores, foram entrevistados professores/músicos e diretores da Escola de Música de Brasília, da Escola de Choro Raphael Rabello, do Centro de Ensino Fundamental, da do Departamento de Música da Universidade de Brasília.

## EMPREENDEDORES CRIATIVOS

O grupo de entrevistados intitulado empreendedores criativos é constituído tanto músicos como produtores culturais. É interessante notar que muitos músicos realizam atividades também como professores produtores culturais, por isso, suas contribuições foram consideradas no grupo pertinente. Dentre os representantes deste segmento, foram entrevistados membros do Fórum de Produtores Culturais, Festival Cena Contemporânea, Prêmio Profissionais da Música, Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro, Orquestra Filarmônica de Brasília, dentre outros.

A música é a linguagem artística de destaque em Brasília, junto com a arquitetura, o design e o audiovisual. A cidade ganhou projeção no cenário nacional como cidade do Rock a partir da década de 1980, quando apareceram na cena local várias bandas como Legião Urbana, Plebe Rude, Capital

Inicial, Raimundos, que migraram para o Rio de Janeiro após assinarem contratos com gravadoras nacionais. Posteriormente, outras bandas tornaram-se conhecidas como Móveis Coloniais de Acaju, Scalene, Natiruts. Ainda, Ney Matogrosso, Cássia Eller, Zélia Duncan pertencem ao rol de grandes nomes da MPB que iniciaram a carreira em Brasília. A cidade também produz chorinho de alta qualidade. Músicos do calibre de Hamilton de Holanda, Rogério Caetano, Gabriel Grossi, entre outros também circulam pelo Brasil e pelo mundo. Em Ceilândia, cidade satélite de Brasília, há uma cena nordestina de trios de forró e duplas de repentes bem como de hip-hop, rap e funk.

Para gestores públicos e privados, músicos e produtores, a cena musical é diversa e efervescente. Nela evidenciam-se grandes talentos.

Brasília sempre foi conhecida por exportar instrumentista, continua fazendo. Surgem aqueles talentos efêmeros, maravilhosos, continuam surgindo. Eu sinto que hoje, depois que eu passei na Secretaria de Cultura, eu tenho uma visão bem mais ampla do fenômeno musical no Distrito Federal. Quando você entende essa diversidade desde os quilombolas passando por toda a diversidade das 31 cidades do DF, você vê que é muito mais espalhado o processo da música no DF. A música sempre foi e sempre será aquela linguagem que carrega maior interesse e conhecimento por parte do público. É diferente de fazer teatro, fazer dança, de fazer qualquer outra coisa. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

Gosto muito de Brasília, dessa pegada, desse caldeirão de cultura. Ela é rotulada como a cidade do Rock'n Roll, do sertanejo, já que a gente está no Centro Oeste e no meio disso tem o nosso tempero nordestino que é a cantoria de repentes. [Músico/Gestor, Casa do Cantador]

Em Ceilândia tem uma cena forte do rap, do hip hop. Em Taguatinga tem uma cena do rap, do hip hop, do rock, de coisas alternativas. Aqui no Plano eu vejo bandas independentes ligadas à MPB. Acho que a cena é muito efervescente. [Gestora, Espaço Cultural Renato Russo]

Brasília é uma usina de criação de músicos e musicistas talentosos. O brasileiro típico é eclético nos gostos. Ele não se prende a um ou outro. Os músicos vão realizando uma escuta desses símbolos da modernidade incorporando a música. Eu percebo essa riqueza tanto na quantidade, quanto na diversidade de propostas musicais. [Gestor cultural, SESC-DF]

Entretanto, muitos desses talentos deixam a cidade para viabilizar suas carreiras. O principal problema apontado pelos empreendedores criativos é que o público brasileiro não consome a música local, não paga por ela.

Apesar da gente, naquela época dos anos 80, ter várias cenas efervescentes, que quem quisesse ter uma carreira sustentável na música, especificamente, tinha muita dificuldade de se manter dignamente com o fruto do seu trabalho em Brasília. Todas as pessoas que são muito reconhecidas que tiveram sua origem artística em Brasília, elas só foram conhecidas e reconhecidas aqui, não consumidas e reconhecidas aqui, depois de terem sido consumidos e reconhecidos fora daqui, então fica aparecendo que o mercadologicamente falando, Brasília é meio filial dela mesmo, não é. [Músico/Produtor Cultural 3]

Então tem a geração do Renato, depois tem a ida da Cássia e da Zélia Cristina, que depois virou Zélia Duncan, não é? Tem a geração 90, dos Raimundos, do Mascavo, Little Quail.

Depois, tem um caso assim, meio fora da curva que eu acho que é o Natiruts, que saiu daqui, catapultado com dados de números que atraíram uma gravadora, a EMI na época. Depois veio o Hamilton, depois veio Móveis Coloniais de Acaju. E mais recentemente, aí, por conta de um programa da Globo, os meninos do Scalene, ou seja, todos esses, inegavelmente tem qualidades inquestionáveis. Mas a sustentabilidade disso? Se ela ocorreu em algum momento, e eu acho que sim, foi porque o sujeito foi embora. Porque o brasileiro não consome, apesar de ser o melhor consumidor do Brasil, mas ele incrivelmente, não sei porque, não consome o que é criado e produzido aqui, de uma forma que você possa sustentar o seu negócio aqui, ou sua carreira, ou sua obra, sei lá. [Músico/Produtor Cultural 3]

Gestores de equipamentos culturais e empreendedores criativos reconhecem o valor de Brasília ter uma escola de música pertencente à rede pública de ensino do DF; a primeira escola de choro do País pertencente ao Clube do Choro, entidade sem fins lucrativos, que sistematizou o aprendizado sobre o gênero; e a importância do Departamento de Música da Universidade de Brasília. Há várias escolas de música privadas, que funcionam como pequenos empreendimentos na cidade. Estas não foram consideradas na presente pesquisa.

A cena é muito rica, é muito forte, com pessoas, músicos incríveis. Acho que a Escola de Música tem um papel muito incrível nisso. A escola Raphael Rabello do Clube do Choro também. Isso é bacana porque a escola de música é uma escola pública de música, são pouquíssimos lugares que tem. Salvador, não tem, por exemplo, só tem universidade, mas como a Escola de Música, não tem. [Gestor, Radio Nacional]

Nas entrevistas [do Programa Talento, TV Câmara], eu sempre procurava fazer um marketing para a cultura e para as instituições de ensino de Brasília, Escola de Música, Escola de Choro, Departamento de Música da Universidade de Brasília. Sempre havia esse desejo de ter um retorno para essas pessoas que trabalham com a educação musical em Brasília e que são tão importantes na formação de todos os artistas brasileiros. [Produtor, TV Câmara]

Gestores e produtores ressaltam a importância da Escola de Choro Raphael Rabello. A escola é formada por um corpo docente de 26 professores. Em 2019, a escola atendia 950 estudantes, mas durante a pandemia o corpo discente ficou reduzido à metade, segundo informado pelo Diretor da Escola. A Escola tem realizado campanha de recrutamento de estudantes para retornar ao patamar de matrículas pré-pandemia.

É de muito valor ter uma escola de choro em Brasília. Nos últimos 20 anos, houve muitos trabalhos publicados, shows. Seus músicos foram para o exterior para fazer oficinas, masterclass, também músicos vieram para cá, foram produzidos songbooks. É uma música que é marcada pela sofisticação, pela rítmica que tem. [Gestor cultural, SESC-DF]

Por meio da Escola de Música de Brasília, a Secretaria de Educação, abre inscrições duas vezes ao ano para estudantes a partir dos 8 anos de idade para o aprendizado musical formal, desde a musicalização infantil-juvenil ao ensino técnico profissionalizante em música popular, regional e erudita. A Escola de Música de Brasília possui um corpo docente especializado de 219 professores, e um corpo discente em torno a 2.500 estudantes. São oferecidos cursos básicos e cursos de nível

técnico profissionalizante em três turnos (matutino, vespertino e noturno) em 37 instrumentos, canto, teoria e história da música, prática de conjunto em pequenos (música de câmara) e grandes grupos (banda e orquestra sinfônica), arranjo, musicografia, processos fonográficos, elementos técnicos e iluminação de palco (Costa, 2014). As aulas de instrumento musical e canto ocorrem nos gêneros de música antiga, erudita, popular e regional, ópera. Três quartos do corpo discente é proveniente das escolas públicas do DF.

### 4.3.2 Atratividade e sustentabilidade do Arranjo Produtivo Local de Música

A seguir serão apresentados os temas inerentes à atratividade e sustentabilidade do APL. Quanto à sustentabilidade da atividade musical, a música é linguagem que se manifesta como patrimônio imaterial legado de gerações passadas e presentes às gerações futuras, por meio da transmissão intergeracional da tradição cultural aliada a processos de inovação artística, garantida inclusive por sua viabilidade econômica. Orquestras e bandas sinfônicas se apresentam, construindo seus repertórios e formando seu público. No que toca a gestão desses corpos artísticos, deve-se buscar o desenvolvimento institucional, visando a sustentabilidade à longo prazo de suas atividades a partir da diversificação de fontes de receita e de públicos. Bandas e músicos independentes desempenham suas atividades em busca do desenvolvimento de suas carreiras, visando viabilizar uma vida artística.

A viabilidade de carreiras e organizações se dá através da atratividade cultural. Matos e Brito (2011) referem-se a este conceito como a capacidade de atrair público e aumentar a demanda pela manifestação cultural. Ponte (2012, p. 68) lembra que o “fazer artístico é associado ao efêmero, ao eventual, ao ocasional [...] mas há que se pensar a cultura no campo das políticas públicas como um investimento a longo prazo”. Atratividade, portanto, é um conceito intimamente ligado ao desenvolvimento cultural, ao legado de gerações passadas, presente, que tornam possível a evolução dos agentes realizadores de música ao vivo e gravada.

A respeito da atratividade do APL, gestores de equipamentos culturais e empreendedores criativos teceram comentários e reflexões sobre as atividades exercidas no desenvolvimento de suas carreiras e na gestão organizacional. Discutiu-se a centralidade da atividade de curadoria no sucesso de uma organização cultural em atrair e formar plateias através de sua programação e de estratégias de comunicação e a importância de equipamentos culturais com infraestrutura que garanta segurança do público, com acesso ao transporte público, como apresentado a seguir.

#### 4.3.2.1 Curadoria e Direção Artística: Atividades Essenciais para a Formação de Público

A curadoria realizada pela direção artística é atividade essencial na gestão estratégica de um centro cultural ou de qualquer outro equipamento cultural (orquestras, teatros, rádios). Curadoria, significa “cuidar de”. A curadoria é, portanto, associada às ações de colecionar, preservar obras de arte, conectar ideias, pessoas, sensações, percepções e cultivar o público através das obras selecionadas (Obrist, 2014). A ação requer visão do que se quer apresentar, envolve escolhas baseadas em conhecimento tácito ou conhecimento adquirido através de pesquisa. Por fim, envolve organização de ideias, mensagem a serem transmitidas e experiências proporcionadas ao público.

Seja no segmento erudito ou no popular, principalmente quem investe em um repertório de músicas autorais em Brasília, com apoio do Fundo de Apoio à Cultura (FAC), precisa pensar na curadoria e em estratégias de promoção com a finalidade de ampliar seu público. A curadoria é fator significativo na viabilidade econômica de qualquer negócio da música.

Segundo Obrist (2014), ser curador é colocar-se a serviço da obra como mediador entre o artista e o público. O curador não deve competir por atenção com o artista ou a própria obra. “Artistas e suas obras não devem ser usados para ilustrar uma proposta ou premissa curatorial à qual estão subordinados” (Obrist, 2014, p. 47 ).

Em geral, nas organizações de grande porte, a curadoria está a cargo de um diretor artístico ou curador. Há divisão de trabalho na produção e elaboração do que o curador propõe para fazê-la chegar ao público. É papel da administração artística auxiliar na proposta da programação a partir da orientação e visão da direção artística (o/a curador/a). O trabalho da administração artística é sugerir artistas quando não previamente definidos pela direção artística, alternativas de músicos a serem contratados, contatar seus empresários, trabalhar em cooperação com o departamento de marketing e comunicação para definir a estratégia de *marketing*, a partir da definição do público-alvo, posicionamento da oferta e estratégias de comunicação (Kotler; Scheff, 1997) e preparar atividades junto ao Departamento de Ação Educativa.

Em organizações de pequeno porte, as funções destes departamentos muito frequentemente recaem sob uma equipe reduzida, onde uma ou duas pessoas são encarregadas da “produção”, que inclui curadoria, suporte na execução da atividade artística, comunicação, ação educativa quando existente, além da prestação de contas.

É comum haver sobrecarga de trabalho em organizações onde os membros da equipe acumulam funções. O acúmulo de funções dos profissionais que exercem a atividade de curadoria é prejudicial e ineficiente, pois inibe o desenvolvimento e implementação de planejamentos estratégicos (institucionais e de marketing) e visão de longo prazo. Nestes casos, a equipe se vê assoberbada pelas atividades diárias que envolve a prestação de contas do ano anterior e o planejamento do ano seguinte. Esta foi a realidade verificada no Espaço Cultural Renato Russo e no Clube do Choro.

Nós não damos conta de fazer tudo. Sinto falta de uma equipe maior na Secretaria e mais conectada. Temos ótimos servidores, mas nosso alcance é limitado. [...] Acho que deveríamos ter uma rede maior, inclusive com a OSC, para fazer o fluxo de trabalho rodar, como por exemplo, o cumprimento de prazos, organizar como os eventos vão ser publicizados, manter uma questão hierárquica mais aberta. [Gestora, Espaço Cultural Renato Russo]

Nossa equipe é reduzidíssima, tem menos de 10 pessoas, acho que são 8 pessoas na equipe da produção do Clube e da Escola. A mesma equipe gere os dois projetos e os viabiliza. [Músico/Diretor, Escola de Choro]

A gente estava executando um ano, prestando contas do ano anterior e planejando a próxima temporada tudo ao mesmo tempo nesse fluxo. Entrava menos ou entrava mais recursos, a gente conseguia fazer uma programação de artistas nacionais que faziam uma mini residência de 3 dias. Isso para mim foi uma grande escola de gestão cultural e de sustentabilidade do projeto. [Produtora Cultural 4, ex-integrante da equipe do Clube do Choro,]

Durante as entrevistas, os gestores culturais responderam à pergunta sobre os princípios norteadores da curadoria. Os equipamentos públicos e privados foram unânimes em mencionar que realizam programação de artistas locais de diversos gêneros musicais, que fazem seleção por raça, gênero, condição social, e mencionaram a mescla dessas escolhas com a de artistas de outras cidades.

Prezamos por essa ideia de artistas locais, não somos excludentes, mas temos essa preferência por artistas do DF ou da região Centro-Oeste. Buscamos a novidade, o que está se realizando agora, buscando a conexão entre artistas consagrados que possamos receber com artistas em formação. Você está começando, não tem onde se apresentar, vamos fazer aqui. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo (SECEC)]

Não tem um gênero que prevaleça. Tem a galera da periferia, do rap, samba. O Hamilton (de Holanda) que era aqui de Brasília começou a circular pelo SESC. Essa turma passa por aqui, não por indicação, mas as vezes eu fico sabendo que os artistas vão para outras cidades. [Gestor cultural, SESC-DF]

A presença de artistas jovens é um diferencial na programação do Clube do Choro preocupado com o legado e preservação do gênero.

A gente sempre busca trazer à tona obra desses autores, sempre em projetos que visem o resgate da nossa memória cultural, então já homenageamos Pixinguinha, Jacob do Bandolim, Radamés Gnatalli, mas trazendo a visão dos músicos mais jovens. Essa é uma maneira de você preservar e ao mesmo tempo, olhar para frente. [Músico/Diretor, Escola de Choro]

A Rádio Nacional começou a operar em rede durante a pandemia. Por uma determinação da direção da Empresa Brasileira de Radiodifusão, mudou também a curadoria de sua programação visando ampliar seu público. Nessa nova proposta, a Rádio Nacional tem promovido versões de músicas conhecidas do repertório dos artistas consagrados (Caetano, Gil, Chico, Djavan, Milton Nascimento, etc.) na voz de jovens músicos, em novos arranjos.

O programa “Espaço Arte” dedicado à programação de músicos e projetos brasilienses é veiculado de segunda a sexta-feira, por uma hora. Não obstante, o tempo de exposição dos artistas brasilienses no canal ficou reduzido a este espaço, porque agora a programação é compartilhada com a de outras praças e os artistas locais de Brasília aparecem menos nos horários que a transmissão é realizada em rede.

A partir daí, foi feito todo um estudo e a gente tem uma programação atual hoje que a gente está trazendo os artistas mais novos da música brasileira. [...]. A gente começou a trabalhar um conceito de que a que a diversidade da música brasileira se encontra aqui, até porque a gente está falando agora para outras praças também.

A Rádio Nacional FM hoje deixou de ser um pouco local. [...]Aí em relação aos artistas de Brasília, a gente também está inserindo na programação, mas procurando manter essa característica do que está rolando de novo. Inserindo na programação junto como que está rolando em Recife, em BH, em São Paulo, no Rio, meio que fazendo essa composição desses artistas. [Gestor, Radio Nacional]

Os gestores de equipamentos culturais que exercem a função de curadores ressaltam a centralidade do processo criativo, que inclui a pesquisa, trocas de conhecimentos e aprendizados. Essas são as premissas da inovação artística. Ademais, sublinham a essência da curadoria e sua função pública, que é apontar novos caminhos para a apreciação estética:

O que me alimenta é criar artisticamente. Eu nunca me vi como um produtor, puramente como produtor, mas sim como curador. Pra mim tudo isso é um processo criativo, fazer um festival, juntar as pessoas, dar um desenho de programação. Isso pra mim me dá um prazer artístico enorme. É uma grande obra que você vai construindo. E há aprendizados ao longo do tempo, você acerta, consolida, aprende truques, mas tudo isso é criação. E ao mesmo tempo, um desafio permanente de encontrar onde eu quero ir. Porque muita coisa surgiu. Muita coisa está sendo feita, ou gostaria de estar sendo feita. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

A curadoria é o X da questão, é a chave do negócio. A gente conversa muito com a equipe. A gente tem galera da produção que é muito antenada. E todo mundo, o nosso gerente, todo mundo da área de rádio... um leu uma coisa passa para o outro. Gente, olha isso aqui, olha aquilo, a gente vai criando uma rotina diária de ter essa visão mais aberta. A gente fez uma pesquisa grande de sites e portais que trazem esse tipo de informação, dos lançamentos, do que está rolando na música brasileira. Então a gente vai, chegou uma coisa nova, aí a gente já vai entrando em contato com os produtores, com os assessores dos artistas e aí a gente vai pedindo as músicas a partir do que vai chegando a gente a gente programa cataloga, aí toca. [Gestor, Radio Nacional]



O trabalho do curador é muito importante. Num mundo sem referência, o curador é uma chancela, um carimbo quando você chama pra si, se você produz um acervo imenso de coisas boas, todas as vezes que alguém, um ouvinte, alguém, telespectador vê aquele rótulo, ele vai olhar com certo cuidado. Por isso é a curadoria é distinta, porque ela pode te mostrar caminhos diferentes daqueles de você já sim, costuma trilhar, que é diferente dos algoritmos das plataformas digitais. [Produtor, TV Câmara]

Nos centros culturais e eventos públicos de Brasília, percebe-se a prática de seleção para a programação por editais em vez de por meio de pesquisa ou de (re)conhecimento de artistas do mercado local e regional. No caso de equipamento cultural público e na programação dos eventos (festas comemorativas de fim de ano, aniversário da cidade, etc.) a programação é definida por meio de seleção de candidatos que preencham os requisitos e diretrizes definidos em editais. Certos quesitos geralmente são baseados em diretrizes de políticas públicas como diversidade, acessibilidade, etc. Mas, os concorrentes devem preencher todos os requisitos listados, alguns são de caráter administrativo-burocrático. Muitas vezes o trabalho do curador que lida com questões artísticas, subjetivas ao olhar do departamento jurídico, ou mesmo do Ministério Público, se vê de mãos atadas ou apenas com um universo reduzido de escolhas, pois a atividade de curadoria propriamente não se enquadra dentro das normativas previstas no serviço público.

Em 2003, nós levávamos o projeto à Secretaria e eles aprovavam ou não. Não existia o SEI, essa plataforma eletrônica tão rápida que existe hoje. Hoje o Diretor da Casa recebe todos os projetos que são aprovados via FAC e outros editais. Hoje está mais “fácil”. Mas o prazer da gente que é conhecedor da matéria é fazer um projeto ao nosso modo, e levar para a Secretaria, ela olhar direitinho e executar né? [Músico/Gestor público, Casa do Cantador (SECEC)].

Os chamamentos são uma forma de dar transparência para as contratações dos artistas locais. O chamamento te dá um painel representativo das pessoas que estão produzindo na cidade. E aí por meio de uma curadoria, que é formada por analistas da área de cultura, nós selecionamos os trabalhos. [Gestor cultural, SESC-DF]

Em gestões passadas, houve questionamento por parte dos órgãos de controle quanto aos montantes dos cachês dos músicos e o processo de seleção dos mesmos em eventos comemorativos. A questão de fundo é se a Secretaria de Cultura deva exercer a função de produtora de eventos dessa natureza e como deve agir sob os princípios da administração pública. Por isso, a SECEC passou a exigir cadastro de músicos e comprovantes de cachês recebidos para estipular o valor a ser pago ao participante das festividades culturais da cidade.

A Secretaria de Cultura e Economia Criativa trabalha com os grandes eventos oficiais da cidade, como o aniversário de Brasília, réveillon de Brasília, Carnaval. Enfim, as nossas iniciativas em relação à música, a gente tem trabalhado juntamente com as associações, para que a gente fortaleça esse setor da seguinte maneira: a gente cria chamamentos públicos para que possamos ter uma isonomia no setor. [...] a gente precisa de fato implantar o Id Cultura, porque é uma das recomendações [do Ministério Público sobre as contratações de músicos nos nossos eventos] que a gente tenha um cadastro, que haja um rodízio, principalmente que

haja um rodízio de artistas. [...] A gente tem chamado alguns setores que, historicamente, não participavam dos editais da Secretaria como samba, segmentos mais populares da música. Todos os editais que a gente solta tem que ter uma cota mínima para músicos da cidade. Levamos em consideração a questão de gênero, artista com deficiência, então a política para a música é transversal a todas as políticas executamos. [Gestora pública, SECEC]

Entretanto, a curadoria a partir do que está sendo ofertado por meio de editais ou cadastros prévios é muito distinta da curadoria que tem a formação de público como premissa. Embora seja um instrumento de seleção que promova a transparência do procedimento, os editais raramente permitem que as quatro funções da curadoria sejam cumpridas. É preciso estar atento à pesquisa, à preservação, à seleção de novas obras e à organização/exibição para públicos-alvo na promoção do desenvolvimento sociocultural e econômico.

Quanto à questão da programação, para entender qual é o menu do dia e qual a clientela que vai degustar aquele menu, você tem que sentar com a produção artística e conhecer a gama de possibilidades do repertório e entender o que o outro (o público) escuta e fazer a junção das duas coisas. E aos poucos você vai introduzindo aquilo que eles não têm acesso. Então, todo concerto que eu faço, eu tenho que estudar o local, tenho que saber com quem estou conversando, para quem eu estou levando a música. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Relegar a curadoria às amarras de editais e cadastros prévios é estar à mercê de uma lógica microeconômica de oferta/demanda em vez da premissa evolucionista de desenvolvimento cultural, baseadas em troca de conhecimentos e aprendizado. É lançar a rede em um mar de produção artística (“o que cair na rede é peixe”), sem permitir que a curadoria selecione através de pesquisa, da necessidade de preservação e inovação, sem incentivar a mediação do que se é produzido por meio de ação educativa através da “abordagem da dimensão antropológica” (Botelho, 2001), para tornar o que está invisível, visível, por meio de interação social, aprendizados e inovações.

É no seio das estruturas organizacionais dos equipamentos culturais que os processos de preservação e inovação artística e estética ocorrem. Para se evitar a falsa democratização cultural (Botelho, 2001), deve haver o trabalho coordenado entre o/a curador(a), a ação educativa e a comunicação baseados em pesquisas de público. Por isso, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa deveria estimular esse intercâmbio entre tradição e inovação, promovendo desta forma o desenvolvimento cultural.

Pelo exposto, conclui-se que a função da Secretaria de Cultura não é de produzir eventos de curta duração com a finalidade de entretenimento puro e simplesmente. Em vez disso, a função da SECEC é fomentar programas e projetos estruturantes de equipamentos culturais públicos e organizações culturais da sociedade civil sob uma visão estratégica de longo prazo, buscando gerar impacto cultural na comunidade.

#### 4.3.2.2 Gestão de Equipamentos Culturais

O termo equipamentos culturais designa “tanto edificações destinadas a práticas culturais (teatros, cinemas, bibliotecas, centros culturais, filmotecas, museus) quanto grupos de produtores culturais abrigados ou não, fisicamente, numa edificação ou instituição (orquestras sinfônicas, corais, corpos de baile, companhias estáveis etc.” (Coelho, 2012, p. 185). Logo, equipamentos culturais compreendem às organizações culturais com estrutura e missão organizacionais que têm o foco na promoção de atividades artísticas e culturais. Estas instituições podem ou não possuir uma infraestrutura física que precisa ser gerenciada. A seguir, serão apresentadas as características da gestão de organizações culturais de Brasília bem como a manutenção da infraestrutura de alguns teatros.

Conforme o estudo dos circuitos musicais realizado pelo OBEC (Castro, 2018), no circuito de salas de concertos de Brasília há 30 teatros mantidos pelo poder público e pela iniciativa privada. Os principais teatros e auditórios mencionados pelos entrevistados, no presente estudo, foram o Teatro Nacional Claudio Santoro, o auditório da Caixa, o auditório do CCBB, Teatro dos Bancários e os teatros do SESC e da Funarte.

Entre 2014-2018, vários equipamentos culturais públicos foram revitalizados, como o Espaço Cultural Renato Russo 508 sul, a Casa do Cantador (Pádua; Damaceno, 2018). Dois novos complexos culturais foram inaugurados, um em Planaltina e outro em Samambaia. As salas Plínio Marcos e Cássia Eller, cedidas à Funarte, voltaram a ser geridas pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal em 2021.

O SESC apresenta uma gestão exemplar, pois sua missão está bem definida em sua política institucional, restando aos gestores implementá-la. Os empreendedores criativos indicam que o SESC, instituição sem fins lucrativos, possui os melhores teatros de Brasília e que estes são bem equipados. A instituição mantém seis teatros, sendo dois com capacidade para 400 pessoas e os demais variam entre 150-250 pessoas, no Plano Piloto, Taguatinga, Gama e Ceilândia. Os teatros do SESC preenchem uma lacuna atualmente devido ao fechamento do principal palco da cidade, o Teatro Nacional.

O SESC se orienta por sua própria política cultural que norteia a gestão estratégica dos seus espaços pelo Brasil. Os gestores culturais da organização atuam em rede, por meio de reuniões

periódicas, possibilitando o intercâmbio de conhecimentos e a aderência à missão da instituição que rege a rica programação oferecida à população.

O SESC é um espaço de fomento de uma produção, de valorização, de divulgação de uma produção local. Nós temos teatros muito bem equipados para poder receber essa programação. Mas o que nós procuramos programar nos nossos projetos são bens musicais que caminham à margem do grande circuito musical. Nossa programação procura ter o caráter educativo, para oferecer a maior diversidade possível de bens para a clientela do SESC.

O SESC atua em rede. Nós, os analistas de cultura, temos encontros anuais com toda a rede de analistas do Brasil inteiro. Os analistas de música se reúnem uma vez por ano para discutir o programa de música, bem como os analistas de artes visuais, teatro, etc. Esse tipo de discussão de curadoria de trabalhos tem permeado toda a rede de cultura do SESC. Por isso temos que estar atentos a essa questão da diversidade cultural.

A atuação em rede é importante porque fortalece a política cultural do SESC. A política cultural do SESC opera numa lógica diferente do grande mercado. Essa é uma defesa que a rede de analistas faz, de manter atuando com essa política institucional, que embora seja uma política institucional, em alguns casos, ela esbarra em gostos pessoais da alta gestão do SESC. A função dos analistas é de estar lembrando: olha essa programação é incompatível com a política cultural da instituição. [Gestor cultural, SESC-DF]

No Distrito Federal, adotou-se o modelo de gestão compartilhada entre Estado e Organização da Sociedade Civil nos equipamentos culturais públicos em vez do modelo de publicização, de gestão por OSCIP/OS. O primeiro difere do segundo em que, no modelo de gestão compartilhada, a OSC gerencia “com” a Secretaria de Cultura através de plano de trabalho acordado conjuntamente; na publicização, a OS/OSCIP gerencia o equipamento público “pela” Secretaria através do contrato de gestão onde são estipulados objetivos e metas.

Segundo o relato do ex-Secretário de Cultura cogitou-se a possibilidade de implantar a gestão por OS/OSCIPs na cultura, mas por motivos vários optou-se pela aplicação do Marco Regulatório das OSCs (MROSC) na gestão compartilhada dos equipamentos públicos:

Sobre a questão da gestão [dos equipamentos públicos], quando a gente viu que não teríamos cacife para fazer gestão por OS, que estava dando problema para tudo quanto é lado e muita dificuldade de honrar contratos, porque o orçamento frustra, e você não consegue bancar a OSESP como você estava lá no começo...fora os escândalos. Mas entendemos que se eu puxasse a MROSC, se trouxesse os princípios dela para dentro da legislação das parcerias e nunca deixasse de o Estado estar presente em cada espaço, em cada ação, nós conseguiríamos avançar muito de outra forma que não OS. E aí conseguimos avançar bastante em pouquíssimo tempo. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

Em vista disso, recentemente, a partir de 2017, a SECEC inovou na gestão de alguns os equipamentos culturais através do modelo de parcerias com a sociedade civil, inclusive a Orquestra do Teatro Nacional Claudio Santoro e a Rádio Cultura, de acordo à Portaria 21/2020 (Distrito Federal, 2020). Este modelo é regido pela lei federal 13.019/2014, o Marco Regulatório das Organizações da

Sociedade Civil (MROSC) e o decreto distrital 37.843/2016 que o regulamenta. Todos os termos de colaboração ou de fomento são assinados entre a SECEC e a OSC mediante o devido processo transparente de seleção por chamamento público ou de não aplicação de chamamento público (art. 29, lei 13.019/2014). Este tema, seus pontos positivos e negativos, será discutido no objetivo 4 (item 4.4.1.2).

A gestão compartilhada requer uma equipe formada por funcionários públicos concursados responsável pelo equipamento cultural que execute o plano de trabalho em parceria com a OSC e outra equipe na sede da Secretaria de Cultura e Economia Criativa que monitore a execução. A experiência relatada pelos entrevistados tanto da SECEC quanto ao Espaço Cultural Renato Russo é que a equipe de três analistas públicos de gestão cultural é insuficiente. Os funcionários acumulam funções, o que potencialmente pode vir a comprometer a eficiência da gestão compartilhada.

O centro cultural Espaço Renato Russo 508 sul, interditado desde 2013, foi reformado e reaberto ao público em 2018. O modelo de gestão compartilhada vem sendo utilizado para a realização do programa pedagógico/formativo e participação na composição da programação com o visível aumento da quantidade e qualidade da produção cultural.

A SECEC gerencia o equipamento público em parceria através de reuniões periódicas com a OSC Janelas da Arte, detentora do segundo termo de colaboração, que, por sua vez, é responsável pela contratação do “pessoal da graxa”. Mas, a escassez de funcionários estatutários da Secretaria de Cultura e o interstício entre o término do primeiro e início do segundo termo de colaboração na contratação de profissionais técnicos para produções nos dois teatros e do auditório do centro cultural foram apontados como questões a serem resolvidas pela SECEC.

[Precisamos] de concurso para a equipe técnica, o pessoal da graxa (técnico de audiovisual, iluminador, técnico cênico, técnico de montagem de exposição, cenografia), para fazer a manutenção dos espaços. Mas não sei se esse concurso seria viável agora. Seria o ideal termos uma equipe de manutenção do espaço aqui, em Planaltina, em Samambaia, Ceilândia, concursados que permanecessem independente da mudança de governo. Mas, isso depende de muitas coisas. Então uma solução mais próxima é uma parceria via OSC. Aí você tem o pacote completo dos profissionais junto com a verba para realizar o serviço. [...]

O contrato da OSC é de curta duração (dois anos). Para a continuidade dos trabalhos [...] Nós fazemos a indicação do técnico com os quais já trabalhamos para a próxima OSC ou para os grupos. Fizemos essa parceria, porque a gente precisa. Se não houver esse contato, nós recomendamos que os grupos tragam a equipe de montagem, os técnicos. No final conferimos tudo. Nós procuramos manter esse profissional fazendo a ponte com os grupos. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo (SECEC)]

O ideal é que o contrato com a OSC seja mais longo para se evitar troca de equipes e culturas organizacionais com mais frequência. Ademais, o modelo de gestão compartilhada requer um planejamento que preveja, quando necessária, a troca de OSC para que não haja interstício entre contratos de curta-duração.

Outro equipamento público gerenciado pela SECEC é a Rádio Cultura, que se depara com a escassez de recursos humanos devido à falta de concurso público para preenchimento de cargos para a gestão pública do equipamento cultural.

A rádio, desde do 2019, vem operando com 50% a menos da sua capacidade de servidores. Com o corte de cargos comissionados que houve logo no início do governo Ibanês, a rádio ficou praticamente sendo autogerida pelos poucos servidores, então nós nunca conseguimos recompor a força de trabalho, tanto é que a rádio não tem locutores e não tem operadores hoje em dia. Eles eram contratados via os cargos comissionados. Temos os servidores abnegados, que se instruíram no sentido de colocar a rádio no ar. Então há um esforço “de resistência” no sentido de manter essa rádio no ar. [Gestor, Rádio Cultura (SECEC)]

O orçamento e questões jurídicas são resolvidas pelos gestores da Secretaria de Cultura. A Rádio Cultura tem como missão um papel fundamental para a cultura brasiliense, que é de divulgar a música local. A falta de personalidade jurídica própria da rádio pública é posta em questão, pois cria uma dependência administrativa, orçamentária e financeira:

Hoje a Rádio Cultura não tem CNPJ, então tudo que a gente fizer em termos de mercado, estamos fazendo através da Secretaria de Cultura. O CNPJ é dela, sendo dela, você cai num caixa, que é um caixa comum da Secretaria. Então você não tem, vamos dizer a certeza nenhuma de que aquele recurso que está lá vem para você de fato. A definição do caráter público já peca por aí. Você não tem essa autonomia, você depende de negociações, orçamentos, etc. que caem todos nesse caixa da Secretaria, que é dividido. Nós somos tratados como um equipamento cultural. Então são 23, 22 equipamentos e que aí de acordo com a política, ele é dividido e você aí tem o seu quinhão.

Na gestão Ibaneis, a Rádio se encontrava com problemas por falta de equipamentos de transmissão, carência de locutores e operadores, precisando de maior investimento por parte do governo e a participação da comunidade em projetos de curadoria. O gestor da Rádio buscava promover a gestão compartilhada do equipamento por meio da seleção da OSC quando foi entrevistado.

Percebe-se que o mesmo ocorre com a Escola de Música de Brasília em relação a sua mantenedora. Há poucos funcionários técnico-administrativos na escola. Quanto à verba para a gestão escolar, a Secretaria de Educação a disponibiliza através do plano de descentralização administrativo-financeiro (PDAF), conforme o faz para todas as escolas públicas do DF, mas este requer que sejam observadas as condições burocráticas para sua aplicação.

O recurso do PDAF é limitado e fica ainda mais restrito por causa das regras burocráticas de utilização. Por exemplo, a escola não pode pagar afinação de piano com o dinheiro do PDAF. Há uma série de condições burocráticas para utilização dessa verba que quase nenhuma empresa cumpre, por exemplo, as empresas de afinação de piano. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Os grandes grupos artísticos da Escola de Música, como os coros, as bandas e orquestras sinfônicas, apresentam-se regularmente no teatro Levino de Alcântara, desta forma, exercendo a função de equipamento cultural perante a comunidade brasiliense. Além disso há recitais de professores e alunos de música de câmara regularmente. Por isso, a EMB possui dois teatros, mas a infraestrutura da Escola carece de manutenção e o teatro, de renovação.

O corpo docente da Escola de Música de Brasília vinculada à Secretaria de Educação do Distrito Federal, responsável pela formação de talentos, reclamava do sucateamento da infraestrutura por falta de investimentos governamentais. (Maciel, 2015; Fernandes, 2015; Cardim, 2015; Stacciarini, 2015; Bittar, 2015). A EMB possui uma coleção de instrumentos musicais (pianos, harpas, instrumentos de cordas, de sopro, de percussão) que, igualmente, precisam de manutenção. Na Escola de Música de Brasília, recorre-se às permutas ou de “parcerias” para a manutenção dos teatros ou a compra de equipamentos.

Na escola a gente tem 2 teatros, mas esse teatro tem um custo de manutenção para o governo. Apesar de haver uma verba para manutenção, não sabemos quando ela virá. A saída para isso que se encontrou foi começar a fazer parcerias com empresas privadas, com estudantes, com amigos da escola, com professores. Estas parcerias ocorrem através de doação inclusive, com a utilização do espaço público enquanto ele está ocioso. Em vez de entrar dinheiro vivo para a utilização da escola é a escola que diz qual o produto ela está precisando e essa pessoa que vai utilizar o espaço simplesmente faz uma doação para a escola para suprir a necessidade da escola. Com isso consegue-se fazer alguma manutenção na escola ou adquirir equipamento ou instrumento, enfim. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília]

Mas as permutas não dão cabo da necessidade de reforma do Teatro Levino de Alcântara, maior auditório da escola comporta até 700 pessoas.

A estrutura física do teatro chegou ao limite do que era possível fazer institucionalmente com recursos da Secretaria de Educação, dentro das regras estabelecidas. Chegou o momento que a gente precisa de fato conseguir emplacar um projeto, possivelmente de parceria público privada, para uma restauração completa do teatro. Porque é um teatro de 1978 que nunca passou por reforma de fato. A manutenção até 2018 era muito precária. É um teatro que tem problema no telhado, problema de estrutura, problema de vazamento. Toda a tubulação ainda é tubulação de ferro. Isso traz contaminação para águas, traz probabilidade de vazamento de fato, um vazamento que não se conserta, a não ser que troque toda tubulação, porque se conserta um pedaço, aumenta a pressão, ele estoura em outro ponto. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Ressalta-se que a política de música da Secretaria de Cultura e Economia Criativa instituída pela portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b) considera “promover, em parceria com a Secretaria de Educação do Distrito Federal [...] o fortalecimento institucional da Escola de Música de Brasília por meio de investimento direto, financiamento de projetos e cooperações técnicas” (Art. 5, inciso IV, alínea h). Sobretudo, considerando a experiência da gestão compartilhada do Espaço Cultural Renato Russo, potencialmente, o modelo de gestão compartilhada entre Estado e organização da sociedade civil regulamentada através do Decreto 37.843/2016 (MROSC Cultura DF) poderia auxiliar na ampliação da capacidade de financiamento e gestão de projetos para a renovação da infraestrutura, de produção cultural e manutenção dos instrumentos da Escola de Música de Brasília, e, quiçá, na gestão do curso de verão (CIVEBRA).

Outro equipamento cultural que está sob a égide do Governo do Distrito Federal é o Teatro Nacional Claudio Santoro. Localizado no centro do Plano Piloto, no coração de Brasília, o teatro possui três salas (Sala Villa-Lobos, Sala Martins Penna e Sala Alberto Nepomuceno) e um foyer com capacidade total para aproximadamente 3.500 pessoas. O Teatro Nacional encontra-se interditado e fechado ao público desde 2014. O assunto ganhou notoriedade após determinação do corpo de bombeiros devido à 112 especificações de insegurança nas instalações elétricas, infiltrações e goteiras que ofereciam riscos resultantes de falta de manutenção ao longo dos anos. Até o momento de redação desta pesquisa, a Sala Villa-Lobos continua em estado de deterioração de suas poltronas, carpetes, sistema de ar condicionado e demais equipamentos, com a proliferação de ácaros que tornou a visita ao espaço fechado insalubre. Um produtor cultural relembra com pesar:

Quando a gente lembra que esse Teatro Nacional teve uma das equipes mais bem treinadas, mais capacitadas, mais profissionais do Brasil de operação de espetáculos, de cenotécnica, de luminotécnica, de sonoplastia e etc... e que hoje não sobrou nenhum, exceto um que era daquela equipe que ainda não se aposentou, mas está perto de se aposentar, mas não houve renovação. [...]Eu tenho registros e memórias do Teatro Nacional de como ele foi sendo abandonado a partir de 2009, mais ou menos, de forma progressiva e contínua. [Produtor Cultural 2]

Em 2010, a mídia local já apontava problemas de gestão e manutenção, conforme relatado no estudo sobre os circuitos musicais de Brasília (Castro, 2018, p. 56):

Dos 80 funcionários técnicos que faziam parte do corpo técnico-administrativo há duas décadas, entre montadores de cenários, sonoplastas, iluminadores, restavam 19, com idade acima de 50 anos e aposentadorias em vista. As receitas com bilheteria não eram reinvestidas no teatro, eram diretamente depositadas no caixa do governo. A falta de autonomia na gestão do teatro também era visível em questões de manutenção básica como a compra de lâmpadas para refletores, que dependia de licitação pelo setor de compras do GDF. Enfim, estes dados demonstram falta de investimento e ausência de estratégias de ação e manutenção de curto, médio e longo prazo; sugerem um modelo de gestão fragilizado por escassez de recursos



financeiros, humanos e ausência de visão estratégica, que dificulta a manutenção de uma programação regular como esperado de um grande teatro. Este histórico não condiz com o dinamismo de um equipamento cultural onde se produz ópera e concertos. Sendo o maior equipamento cultural da capital do País, o Teatro Nacional deveria participar do circuito nacional e internacional apresentando espetáculos provenientes de outros teatros de grande porte.

Entre 2014 e 2022, por condições políticas e econômicas desfavoráveis conforme já enunciadas, em ambos os governos Rollemberg e Ibaneis foram feitas tentativas de recuperação do teatro que esbarraram em falta de apoio do governo federal, falta de recursos financeiros e questões relacionadas às diligências do Ministério Público para se colocar em prática o plano de obra por etapas, parcial, a ser iniciado pela Sala Martins Penna.

Então assim, avançamos tudo que podíamos, enquanto a gente fazia a revisão desse projeto [parcelado... No final de 2017], a gente lançou um edital de parceria com a sociedade civil organizada e especializada para a captação de recurso e gestão da obra em parceria com o governo. O Ministério da Cultura não facilitou nessa hora. Houve muita crítica do jurídico do Ministro ao modelo de gestão que a gente estava propondo, porque a gente propunha que o Ministério entrasse nesse esforço de captação, Lei Rouanet, etc. Hoje o Museu do Ipiranga de São Paulo tem exatamente esse edital adaptado.

[...] E a gente quis se cercar de ter essa expertise e tratar aquilo como merece. Tivemos uma entidade que tinha 3 ex-presidentes do Iphan, Unesco, todos muito capacitados. E acho que é uma entidade ou das empresas ou instituições mais capacitadas do Brasil para falar de recuperação de patrimônio.

Mas aí veio a tragédia brasileira, o golpe da Dilma, desmontou tudo. Os possíveis patrocinadores da Rouanet fugiram. Já desde 2018, já não conseguia mais articular nada, sabendo o que vinha pela frente. A FIESP, os grandes patrocinadores, os bancos, etc., eles inclusive estavam empenhados no que vinha pela frente,. [...] Fizemos várias tentativas. Ainda costurei esse dinheiro que eles têm com a Caixa Econômica. Na época, com R\$53 milhões a gente faria a Martins Penna, novinha, com entradas diferentes, tudo revisto. Saiu, eles atendendo bombeiros, recuperando Athos, recuperando Burle Marx, várias coisas. E desses (R\$53) conseguimos R\$38 milhões geridos pela Caixa. E até hoje não saiu. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

Em março de 2022, a Secretaria de Cultura se preparava para anunciar a retomada do projeto de revitalização do Teatro Nacional orçado em torno de R\$ 220 milhões, em 2015. O início da obra a partir da Sala Martins Penna custará ao governo do Distrito Federal R\$55 milhões.

O governador pegou recurso próprio, 55 milhões, para reformar o teatro. Vai resolver toda a obra? Não, tem que trocar toda a parte elétrica do Teatro Nacional, mas reabre com a Martins Penna, depois a Nepomuceno. E a troca de toda a parte inflamável que os bombeiros recomendaram da Villa-Lobos. Soltamos um edital agora, porque o recurso é de 2022. O Ministério Público breou o edital, apontou uma série de coisas, a serem esclarecidas, mas já era para ter saído o vencedor da licitação, que foi em parceria com a Novacap. O Teatro Nacional é patrimônio da cidade, é patrimônio nacional. [Gestora pública, SECEC].

Além do mais, a gestão e manutenção do teatro é um tema caro às orquestras da cidade sem residência fixa. A Orquestra do Teatro Nacional vem se apresentando em vários auditórios e salas

com acústica inadequada para apresentação de orquestra ao longo da última década. O mesmo ocorre com a Orquestra Filarmônica de Brasília. Um músico lamenta:

Você tem uma política para melhorar o Teatro Nacional? Não. Entra ano, sai ano, aquelas salas estão se deteriorando. [...] Falta uma sala de concertos na cidade. Uma sala de concertos, não um teatro, mas uma sala que tenha toda uma estrutura para atrair a economia da cultura da cidade. Em São Paulo, você tem a OSESP, a Sala São Paulo. No Rio, você tem a Cidade da Música, o Teatro Municipal. As grandes companhias vão para esses lugares porque existe público. Brasília é a capital da sexta economia do mundo, não tem isso. O que falta não é nem a infraestrutura, é pessoas que estejam à frente disso com boa gestão, boa equipe, que possa pensar a gestão disso a médio, longo prazo. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Antigamente, quando o Teatro Nacional funcionava, empresas nacionais como a Dellarte (RJ) traziam orquestras nacionais e internacionais para tocarem em Brasília. Se o projeto de revitalização do Teatro não for bem executado, Brasília perderá a oportunidade de reingressar com êxito no circuito nacional/internacional das orquestras.

A Sala Villa-Lobos do Teatro Nacional sofria do mal de uma péssima acústica, sem reverberação, que abafava o som com seu revestimento de carpete. Adicionalmente, os graves, médios e agudos se perdiam nos largos vãos do teto. Uma das principais qualidades de uma orquestra é a sua sonoridade “esculpida” harmonicamente ao tratamento acústico da sala de concertos onde atua. No Brasil, a Sala São Paulo foi planejada com a tecnologia de painéis acústicos ajustáveis conforme o tipo de repertório programado pela direção artística da orquestra. Em países como Estados Unidos, Alemanha, Áustria, França, Holanda, entre outros, a gestão das orquestras prima pela adequação acústica de suas salas. A Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional de Brasília (OSTNCS) precisa de uma sala de concertos acusticamente adequada.

Quanto ao modelo de gestão do Teatro Nacional e da OSTNCS é provável que a Secretaria de Cultura adote o modelo de gestão compartilhada de forma mais robusta nesses dois equipamentos, conforme o vem fazendo com os demais equipamentos culturais sob sua tutela. Inclusive, a Orquestra do Teatro Nacional iniciou uma parceria de curto prazo com OSC para realizar concertos nas cidades administrativas.

O corpo estável da OSTNCS é formado por cerca de 80 músicos concursados com estabilidade laboral. Entretanto, carece de corpo administrativo em quantidade adequada e de administração artística que promova a orquestra local e nacionalmente ao patamar de excelência da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. Além disso, a orquestra

deveria promover ação educativa continuada com o objetivo de aumentar o tamanho e a frequência de seu público aos concertos.

Além de ser um patrimônio vivo, musical, artístico atuante. Tem músicos excelentes na orquestra, de uma experiência, vivência. Tudo para fazer qualquer tipo de programa, haja visto os maestros convidados que vêm à orquestra, todos gostam.

Em termos de estrutura humana, de músicos, a orquestra tem. O que está precisando é de condução, investimento, gente que realmente conhece, que sabe, que sabe fazer na prática a coisa acontecer. Porque quem está à frente da OSESP, da Petrobras Sinfônica, são pessoas extremamente experientes e que tem uma equipe enorme trabalhando juntos para fazer acontecer além dos músicos. Mas isso também é essencial. E é uma coisa que muitas vezes fica à mercê da política localizada. Não sai do lugar. E aí, tudo o que se tenta fazer, para ir em frente, não vinga. Por que ninguém vai investir em algo que está incerto? . [Músico, Orquestra TNCS (SECEC)]

A estrutura da orquestra é péssima já de muito tempo, porque não tem um quadro específico para a orquestra. Não existe o secretário da orquestra, o montador de orquestra, esses cargos não existem. O único cargo que existe dentro da Secretaria pra orquestra é o cargo de músico. O resto tudo são pessoas requisitadas dentro da Secretaria. É uma orquestra estatal, depende da vontade política do governo. A continuar assim, eu acho que em 10 anos ela estaria realmente sucumbindo, com uma situação precária pra funcionar por falta de músico. [Músico, Orquestra TNCS (SECEC)]

Sobre a parceria com OSC para “descentralizar” sua atuação e percorrer as cidades satélites do DF, a aplicação da MROSC, no caso da gestão orquestral, foi tímida, somente para a realização de um projeto pontual na área de formação de plateia. Mas poderia ser uma parceria mais intensa se considerasse também as funções de administração artística, o desenvolvimento institucional através do *marketing* de relacionamento institucional (que desenvolve estudos de público para a formação de plateia, posiciona a marca da orquestra perante os patrocinadores, etc.) e a diversificação de fontes de financiamento (doações, patrocínio e emendas parlamentares), além de uma ação educativa mais substantiva.

Sobretudo, orquestras precisam de estruturas organizacionais robustas capazes de empreender uma gestão estratégica com articulação entre profissionais nas áreas artística, de comunicação e desenvolvimento institucional (captação de recursos) para a diversificação e ampliação de seu público (pagante e não pagante), tal qual fazem as orquestras americanas. Estas mudanças organizacionais ocorreram na OSESP, proporcionando aprendizados e melhor desempenho tanto na área administrativa quanto na área artística.

Seria necessário a Secretaria de Cultura desenhar e criar uma estrutura organizacional condizente com a missão organizacional, os objetivos estratégicos da orquestra, a seleção de serviços e produtos a serem oferecidos, conforme mencionado no marco teórico por Rumelt, Schendel e

Teece, 1991, pois a estrutura organizacional existente é mínima e não permite a organização alcançar voos maiores. O único cargo efetivo na orquestra é o de músico. Não há departamento de comunicação ou ação educativa, inclusive para uma melhor presença digital para a promoção dos concertos sinfônicos e demais programações. A orquestra não tem equipe de administração artística, nem equipe captadora de recursos, visto que, atualmente, depende exclusivamente de recursos públicos. Atualmente na OSTNCS atuam o maestro titular, o diretor administrativo, quatro assistentes, o gerente técnico operacional, dois montadores de orquestra e a arquivista.

Na OSTNCS só temos um sistema estatutário muito bom, mas não há estrutura organizacional, tem um dinheiro público e tal, mas é só. Não tem mais nada. Não tem estrutura física. Não tem gente gestando realmente as coisas, seja ela artística, administrativa, marketing, tudo. Você está falando uma coisa que mexe com qualquer músico, muito, porque não tem. Na orquestra falta, se tivesse alguém na direção administrativa com a mesma visão da direção artística... E para fazer essa orquestra acontecer, colocando bilheteria, com ingresso com tudo que tem que ter uma orquestra, mesmo que seja um ingresso mais em conta. [Músico, Orquestra TNCS (SECEC)]

Assim como a Rádio Cultura, a Orquestra do Teatro Nacional não possui CNPJ, nem conselho diretor. Sem uma estrutura organizacional que permita um planejamento estratégico e táticas programáticas para o acesso democrático, o alcance a um público maior em nível regional e nacional é bastante limitado.

A gestão por OSCIP nos casos da OSESP e da OFMG promoveu o fortalecimento institucional gerando a criação de empregos a partir da contratação de músicos e funcionários técnico-administrativos, pelo regime de CLT. Conforme Silva (2013, p. 22), a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e a Orquestra Filarmônica de Minas Gerais possuíam 168 e 40 funcionários administrativos, respectivamente, em comparação aos atuais 10 membros da administração da Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro.

Além das dificuldades administrativas, a adoção do modelo de gestão por OSCIP para a orquestra se apresenta como uma ameaça aos músicos da OSTNC concursados e contratados no regime estatutário.

Tem muito medo também, sabe? As pessoas têm medo de perder o emprego, perder os vencimentos, principalmente os que estão por se aposentar. Muita gente acha que a orquestra vai virar outra coisa e acabou, né? É um efeito em cascata. Muda uma coisa e aí vai mudando outra... [Músico, Orquestra TNCS (SECEC)]

Mesmo sem uma estrutura organizacional artística e administrativa adequada, há receio em mudanças organizacionais tal qual aconteceu na OSESP e na OFMG (Silva, 2013). Muitos se opõem

temerários à terceirização e às instabilidades laborais, entretanto vale ressaltar que a gestão compartilhada com as OSCs não oferece ameaça a condição laboral dos músicos concursados.

Essa seria uma gestão pública ou seria uma gestão...como é a OSESP, uma fundação que mantém a orquestra e capta recursos, via contrato de gestão com a Secretaria de Cultura, mas também via patrocínio? Só que para acontecer isso, como é que uma estrutura dessa vai acontecer dentro de uma estrutura estatutária? Esse é o pivô da pergunta. Como é que uma estrutura estatutária com todos os imbróglis que tem, os problemas que tem, como é que isso vai funcionar dentro de uma estrutura extremamente dinâmica? Você tem muita coisa engessada. [...]É ainda um dos últimos sistemas estatutários. [Músico, Orquestra TNCS (SECEC)]

A escassez de recursos humanos na área de gestão, a limitação de recursos financeiros à uma única fonte e a falta de autonomia são apontadas como os maiores empecilhos à gestão estatal da Orquestra do Teatro Nacional atualmente. O modelo de gestão compartilhada tem o potencial para resolver algumas questões se for balizado pelos resultados auspiciosos da OSESP (e de gestão da Sala São Paulo) e da OFMG (resultantes do modelo de gestão por OSCIP). Por exemplo, a estruturação do departamento de administração artística com o auxílio da atuação da OSC poderia ajudar a expandir o repertório da orquestra e a incrementar a programação com a presença de regentes convidados e músicos solistas. Também se possibilitaria uma manutenção eficiente dos instrumentos da orquestra.

Será interessante acompanhar como a gestão compartilhada entre Estado e OSC promoverá o fortalecimento institucional da OSTNCS. Sugere-se que se avalie como a parceria entre Estado e a OSC pode ser ampliada, realizando-se um planejamento estratégico que apresente, desta forma, as intenções do governo quanto à gestão orquestral no longo prazo.

O plano estratégico é um instrumento que determina a visão, missão e os objetivos estratégicos necessários para guiar a gestão do equipamento público pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa e deveria anteceder a seleção da parceria. Vale ressaltar que o plano de trabalho elaborado pela OSC durante o processo seletivo realizado pela Secretaria de Cultura não equivale a um planejamento estratégico, ele é um plano em nível tático-operacional.

Conforme visto, tanto o Teatro Nacional Claudio Santoro, quanto a Orquestra do Teatro Nacional precisam modernizar suas gestões para atender os desafios de uma instituição atuante no século XXI, que devem envidar esforços para a formação de plateia com um vigoroso programa de acesso democrático.

#### 4.3.2.3 Desenvolvimento de Carreiras Musicais

Kieling *et al.* (2023) identificaram que o segmento musical brasileiro é composto por microempreendedores, sendo que 85% na criação musical e 76% na indústria fonográfica. Conforme apresentado no marco teórico, micro empreendedores e micro e pequenas empresas devem ser o foco de políticas públicas pela interatividade e a colaboração em redes, características encontradas na indústria criativa em geral (Cunningham, 2002). Outra característica é que existem ganhos de produtividade, inclusive na música, pelo uso das tecnologias, segundo apontado por Potts (2011).

Em 2017, o Instituto Alvora Brasil, sediado em Brasília, publicou o estudo “Mercado Brasil Criativo” contendo análise das indústrias criativas de Brasília, Rio de Janeiro e Salvador. Sobre o segmento musical, o estudo conclui que:

Apesar da ampliação de oportunidades e do surgimento de novos modelos de negócios, ainda há uma grande fragilidade quanto ao preparo dos agentes atuantes na sua cadeia produtiva no que se refere às habilidades de gestão e desenvolvimento dos empreendimentos. Ainda há uma grande dependência do setor público, que não consegue atender e nem dar o suporte necessário a uma demanda crescente de profissionais e de empreendimentos que se pretendem autossustentáveis.

A presente pesquisa corrobora este entendimento, considerando que a sustentabilidade do negócio e das carreiras musicais é precária na opinião de músicos e produtores, enquanto gestores de equipamentos culturais e da Secretaria de Cultura percebem a dependência dos empreendedores criativos ao Fundo de Apoio à Cultura.

Nem Londres, nem Boston, nem Nova Iorque tem uma cultura bizarra e assustadora de acreditar que só o dinheiro público ajuda. Brasília tem essa cultura. As pessoas acreditam que só o dinheiro público vai salvá-las. E a palavra é essa, salvá-las. Dinheiro público não salva ninguém. Com o dinheiro público, nós temos que tentar minimamente aumentar o que se está fazendo para as pessoas andarem sozinhas. [Gestor público, SECEC]

Você acaba ficando dependente dos editais. É uma dependência sadia, você sabe que tem essa verba destinada à produção local então todo mundo sempre aguarda o edital. [Músico/Produtor Cultural 1]

Mas aqui tem uma questão em Brasília. As pessoas ficaram muito dependentes do FAC. Eu sinto que as pessoas ficam muito dependentes dessa política pública de fato e que não atende todo mundo. As pessoas continuam saindo daqui e sempre saíram. [...] O eixo Rio-São Paulo, infelizmente, sempre continuou e continua com esse poder, porque é onde rola grana, onde rola as possibilidades dos grandes festivais. [Gestor, Radio Nacional]

A viabilidade econômica através da venda do produto musical a partir de uma base de público consumidor foi apontada como um fator de risco da economia da música local, tanto quanto a escassez de entidades promotoras de shows e concertos e a impossibilidade de divulgação da música produzida na cidade através dos meios de comunicação. Conforme mencionado no marco teórico, os locais onde,

além de oportunidades de trabalho, há alta qualidade de vida vencem a “batalha por talento” (Asheim; Gertler, 2004). Dentre os muitos fatores de qualidade de vida encontra-se a facilidade de acesso à produção cultural pela comunidade, inclusive de oferta de atrativos musicais (Seashore *et al.*, 1976)<sup>11</sup>. Portanto, em relação à política de música, deve-se mirar em como favorecer a retenção de talentos na cidade pela adoção de uma política de fomento às organizações culturais e palcos abertos à produção local. É necessário fortalecer a capacidade gerencial e melhorar a infraestrutura dos espaços culturais, visando à ocupação e manutenção de espaços e grupos artísticos.

Uma crítica que eu faço à Brasília, é que as pessoas não vão aos eventos culturais. [...]Antes da pandemia, já havia uma dificuldade para levar o público a esses lugares para pagar R\$10 de couvert, uma falta de valorização para pagar por esse tipo de serviço. [Produtora Cultural 4]

A cena brasiliense caracteriza-se por uma menor atratividade, apesar disso houve o relato de uma demanda reprimida relacionada ao tema da formação de público, que precisa ser tratada pelas políticas públicas de cultura e educação em Brasília.

Nesse momento, por exemplo, estão acontecendo os eventos natalinos. Eu fui convidado a fazer esses tributos mediante a venda de ingressos. Nós começamos a vender os ingressos e eles se esgotaram. Existe uma demanda. A gente subestima a plateia. A gente ainda não criou o produto certo para cada cliente. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Conforme discutido no marco teórico, para o segmento musical prosperar é necessário que se conheça as características do público consumidor por meio de estudos de público. Os equipamentos culturais precisam estabelecer estratégias de marketing como a segmentação de público, o posicionamento de marca da organização cultural, e uma comunicação alinhada à promoção da música produzida localmente (Kotler; Scheff, 1997; Kolb, 2000).

Outra questão apontada pelos gestores de equipamentos culturais, empreendedores criativos e formadores são as distâncias geográfica e de contexto em Brasília, tornando mais escassos os recursos do território como os ativos relacionais e os recursos de proximidade geográfica, conforme sugeridos por Storper (1997) no marco teórico. Proximidade geográfica e de contexto são identificadas como geradoras de intercâmbio e conhecimento no referencial de arranjo produtivo local (Amin; Cohendet, 2003), mas o distanciamento entre as cidades administrativas ao redor do Plano Piloto dificulta a geração e intercâmbio de conhecimento entre empresas e empreendedores criativos. O serviço de transporte público é deficiente, e as longas distâncias a serem percorridas geram a necessidade de se

---

<sup>11</sup> Indicadores de qualidade de vida foram definidos e discutidos a partir de estudo realizado por especialistas reunidos pela Divisão de Análise Sócio-Econômica da UNESCO, em 1976.

possuir um carro, sendo esta uma característica marcante da cidade planejada na década de 1950, quando o governo federal impulsionava a nacionalização da indústria automobilística.

Eu sinto falta aqui dos artistas se organizarem para lutar pelos seus direitos, se organizarem em torno de projetos comuns. Aqui, eu sinto as pessoas muito separadas. Elas não se juntam. Você tem a galerinha ali do Clube do Choro. Você tem a galera ali do Rap. O povo mais antigo fala que não era assim quando todo mundo se encontrava lá no Beirute da Asa Sul, a galera do Rock ia assistir a roda de samba, que assistia o chorinho que assistiu. E eu acho que isso tem a ver também com a própria geografia da cidade, com a própria urbanização da cidade. O plano piloto é uma bolha que não conversa com outras bolhas. [...] Eu acho que tem um apartheid, existe uma dificuldade, existe um bloqueio... tem tanta coisa acontecendo, mas são separadas. [Gestor, Radio Nacional]

No Plano Piloto, eu acho muito mais segregado do que no restante do DF. Se eu toco em outro local fora do Plano, nenhuma das pessoas que costumam ir no meu show costumam ir lá e vice-versa. São públicos completamente diferentes. Isso já demonstra que ainda há muito a se fazer sobre isso. Aí que vem porque eu gosto de tocar na rua, porque eu vejo um público diferente. Em projetos itinerantes, em escolas, há possibilidade de ver outro público [Musicista/Professora 2 (SEEDF)]

Geograficamente, Brasília é distante de tudo. Cada cidade é independente. Quando você não tem transporte público que conecte as cidades ao centro, você impossibilita que pessoas que morem no Céu Azul, no interior, no entorno de Brasília, Cidade Ocidental, Luziânia, nas regiões administrativas de Planaltina, quando você não tem uma rede de transportes que atenda essas pessoas. Quando você concentra tudo no centro da cidade, você não promove uma cultura social igualitária, onde todos tenham acesso. Você afasta ainda mais. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

A informalidade dificulta o intercâmbio de conhecimento e reduz a competitividade do APL de música.

Eu acho que nós, produtores e criadores de conteúdo original, cada um temos um modelo, temos muito pouco intercâmbio de modelos, porque tem muito pouca empresa, na minha opinião, diante de tanta produção que tem nessa cidade, não é? E eu acho que a gente tem pouca empresa, porque é uma atividade que se mantém prioritariamente subsidiada por um Fundo de Apoio. E você fazer uma atividade prioritariamente para o Fundo de Apoio, não necessariamente vai te exigir uma formalidade. [Músico/Produtor Cultural 3]

Segundo Salazar (2015) a informalidade impera no segmento musical em âmbito nacional. Este é um dos maiores desafios da economia da música, em âmbito nacional, e deriva do baixo nível de educação técnica e profissional; da ausência de contratos nas relações comerciais; da ausência de personalidade jurídica das empresas. Entretanto, conforme explicitado no capítulo 4.2, a política do Microempreendedor individual (MEI) instituída pela Lei 123/2006 pode contribuir para a redução da informalidade, mas para isso é necessário a capacitação dos músicos atuantes nos circuitos musicais. Há poucas empresas e, portanto, pouca oportunidade de intercâmbio de conhecimento entre modelos de gestão de negócios musicais.



Além disso, ao longo dos anos, a música local não teve o espaço de divulgação que merece na mídia tradicional (TV, rádio) e mídia impressa, salvo algumas raras exceções em alguns veículos como o caderno de cultura do Correio Brasiliense e alguns programas da Rádio Nacional e a Rádio Cultura que tocam a produção independente da cidade e de bandas que viraram *mainstream* no mercado fonográfico nas décadas de 80 e 90.

O entretenimento é um concorrente meio desigual para quem está se propondo a trazer um trabalho original e autoral. Foram caindo os veículos de comunicação gradativamente, principalmente após a internet. Os artistas daqui foram ficando sem difusão. Porém, contraditoriamente, foi evoluindo a coisa do Fundo de Apoio à Cultura, viabilizando com muitos mais milhões de reais a possibilidade de novas criações e produções. Agora você ter dinheiro para criar, mas você não ter veículo para difundir, não ter espaço para se apresentar, inclusive por conta do fechamento dos espaços. Como é que você sustenta o negócio? É, e aí eu acho que a gente fica assim nesse loop eterno, de muita criação, muita produção, uma oscilação da formalização, de acordo com cada momento, com cada governo, mas a gente não consegue, na minha opinião, criar essa sustentabilidade a partir de uma rentabilidade ou de uma previsibilidade de que você vai conseguir dignamente sobreviver daquilo que você se propõe a fazer. [Músico/Produtor Cultural 3]

Mas a divulgação através dos meios tradicionais ainda continua sendo necessária, pois como atrair público pagante para os concertos e shows onde os músicos poderão vender seus CDs, senão através destes veículos de comunicação? As mídias sociais e plataformas digitais oferecem possibilidades de contato direto com o público, porém a construção de uma base de seguidores requer investimento de tempo e perseverança em estratégias de comunicação, tanto de empreendedores criativos como dos equipamentos culturais.

Ainda, a ausência de estatísticas oficiais e dados não permite dimensionar o impacto das estratégias de políticas públicas quando existentes para o segmento. O principal financiador do segmento musical, o Fundo de Apoio de Cultura (FAC) encontra-se ainda em fase inicial de formulação de indicadores de impacto de sua política de fomento através de uma cooperação com a UNESCO. Avaliações de impacto, de efetividade da política de fomento da Secretaria de Cultura e Economia Criativa são fundamentais para nortear rumos e futuras estratégias de ação.

### **4.3.3. Síntese do Objetivo 3**

Após uma breve descrição da cena musical de Brasília que se caracteriza por sua diversidade de gêneros e talento de seus músicos, o capítulo 4.3 discute a atratividade e sustentabilidade do arranjo produtivo local pela visão de gestores de política pública, gestores de equipamentos culturais, empreendedores criativos e formadores. A capacidade de atrair o público para as manifestações musicais confere ao APL sua atratividade. A sustentabilidade está condicionada ao legado de

gerações passadas, presentes às gerações futuras, por isso requer atenção à transmissão intergeracional da tradição cultural alimentada por processos de inovação artística associada à sua sustentabilidade econômica.

Como forma de atrair o público, a curadoria artística é atividade essencial de organizações culturais e de promoção de produtos musicais. A curadoria também é fator significativo para a viabilidade econômica do negócio musical. Os gestores de equipamentos culturais ressaltam que a curadoria parte de um processo criativo que inclui a pesquisa, trocas de conhecimentos e aprendizados. A prática de seleção curatorial por meio de editais deturpa a função do curador por ele não exercer a atividade primordial do processo criativo, que é a pesquisa. Conforme visto, relegar a curadoria às amarras de editais e cadastros prévios é estar à mercê de uma lógica microeconômica de oferta/demanda em vez da premissa evolucionista de desenvolvimento cultural, baseada em trocas de conhecimento e aprendizado. A Secretaria de Cultura deve primar por fomentar programas e projetos sob uma perspectiva de longo prazo, que sejam estruturantes em vez de efêmeros.

Sobre a gestão de equipamentos culturais, o SESC foi apontado como exemplo de instituição com uma política cultural consolidada, que oferece boas condições para a apresentações de música ao vivo em teatros bem equipados. Com vistas a conquistar melhor desempenho na gestão de equipamentos culturais públicos, a Secretaria de Cultura adotou a gestão compartilhada com a sociedade civil no Espaço Cultural Renato Russo, na Rádio Cultura e na Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional visando ampliar as atividades oferecidas à comunidade, mas é necessário se ater à capacidade reduzida do órgão e dos equipamentos culturais em virtude da carência de pessoal designados ao planejamento estratégico, execução, monitoramento e avaliação das parcerias. Espera-se que a gestão compartilhada seja o modelo adotado na gestão do Teatro Nacional, quando este volte ao funcionamento. Recomenda-se a avaliação deste modelo de gestão compartilhada pela Secretaria de Educação para impulsionar a produção cultural da Escola de Música de Brasília, melhorando a oferta cultural à comunidade.

O desenvolvimento de carreiras musicais pelos empreendedores criativos é um tema relevante no APL de Música de Brasília para se evitar a evasão de talentos da cidade. A principal questão apontada é a baixa viabilidade econômica do negócio musical em virtude da escassez de entidades promotoras de shows e concertos e a pouca divulgação e baixo consumo da música produzida localmente. É necessário que seja adotada pelos equipamentos culturais no Distrito Federal estratégias de marketing de relacionamento, baseadas em estudos de público.

Neste capítulo foram apresentadas as características da cena musical de Brasília a partir da gestão de equipamentos culturais e o desenvolvimento de carreiras musicais, tendo em vista a relação entre o papel das instituições como o mercado de trabalho e a prática nas organizações, que são relevantes no processo de conhecimento e inovação (Gertler, 2003). O arcabouço legal, que também deve ser considerado dentro dessa perspectiva evolucionária na sustentação da política de música, a política de educação musical e a política de comunicação, será discutido a seguir.

## **4.4 OBJETIVO 4: A TRAJETÓRIA DA POLÍTICA DE MÚSICA E A APLICAÇÃO DO MARCO LEGAL**

A implementação da política de fomento à música no arranjo produtivo local será considerada à luz da avaliação dos entrevistados (músicos, produtores e representantes da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, da Secretaria de Educação do Governo do Distrito Federal, da Universidade de Brasília e rádios públicas. Sendo assim, a política de música do DF perpassa a política cultural, de educação musical e de comunicação, ainda que as estratégias tenham sido desenhadas a partir da portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b) publicada pela Secretaria de Economia de Cultura e Economia Criativa.

### **4.4.1 Política Cultural do Distrito Federal**

A Lei Orgânica de Cultura e o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil trouxeram inovações à gestão cultural no DF que asseguraram a disponibilidade e acesso a recursos financeiros do erário e de fontes privadas aos beneficiários das políticas públicas de cultura. Conforme o relatório de gestão da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (Distrito Federal, 2018c), essa renovação do marco legal resulta de um processo frutífero de “ousar colocar o jurídico à serviço da Cultura para inventar novos marcos legais que delimitem as diferenças entre os regimes jurídicos; criar novos instrumentos de gestão; desburocratizar procedimentos.” (Distrito Federal, 2018c, p.17).

Houve um amplo debate sobre a LOC, entre 2014-2017. As contribuições da sociedade civil enriqueceram a minuta da Lei Orgânica de Cultura, tornando-a reflexo das aspirações daqueles que vivenciam os processos culturais em suas comunidades. O mapa de participação social na construção da LOC (Distrito Federal, 2017b) registrou a contribuição dos conselhos regionais de cultura, colegiados setoriais, do Conselho de Cultura do DF e do Fórum de Cultura a “145 emendas construídas com a sociedade” (Distrito Federal, 2017b, p. 7). Durante o processo de elaboração da lei, houve 82 encontros com lideranças culturais; 43 diálogos culturais, 3 consultas públicas online; 2 audiências públicas na Câmara Legislativa do DF, e o Seminário de Cultura do DF, totalizando 1.800 participantes das 31 regiões administrativas. Conforme visto no marco teórico, Rubim (2019) e Wyszomirski, (2000) concordariam que essas consultas demonstram fluidez no diálogo para a articulação da agenda política, produzindo os melhores resultados no interesse público de assegurar um melhor desempenho da ação do Estado por meio das políticas culturais.

A política de música de Brasília visa o “fomento, incentivo, promoção, difusão, preservação e fruição da música do Distrito Federal e Região Integrada de Desenvolvimento Econômico (RIDE) para fortalecimento das atividades, cadeias e arranjos produtivos do setor, em suas diversas linguagens, segmentos e plataformas de realização e acesso” (Distrito Federal, 2018b).

A portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b) que institui a política de música do DF define como seus beneficiários os seguintes agentes culturais: “arranjadores, diretores de casas de apresentação, cantores, cordelistas, distribuidoras, DJs, escolas de música, festivaleiros, gravadoras, instrumentistas, letristas, MCs, produtores, repentistas, selos, grupos, bandas e coletivos, dentre outras categorias da cadeia produtiva da música do Distrito Federal e seus públicos”. Os beneficiários, portanto, são músicos, produtores culturais, micro e pequenas empresas, entidades sem fins lucrativos, o público e as diversas associações de músicos e entidades de classe existentes no território como, por exemplo:

Nós temos um diálogo muito saudável com todas as associações de músicos da cidade. É importante colocar também que nem todos os músicos estão em associações, mas a ordem dos músicos, o sindicato dos músicos, associação de músicos populares do DF e entorno (ASMAP), o Grupo Semente, que é uma associação dos sambistas do Distrito Federal, a associação de músicos independentes, a associação de forrozeiros também tem executado diversas políticas aqui com a gente. [Gestora pública, SECEC]

O conjunto de objetivos da política de música do DF é representativo da lógica evolucionária de desenvolvimento e indutivo de aprendizado e inovação no arranjo produtivo local (MATOS *et al.*, 2017). O principal objetivo da política de música é tornar a música um vetor de desenvolvimento socioeconômico, através de capacitação, qualificação e intercâmbio visando o desenvolvimento de competências técnicas, artísticas e gerenciais dos agentes culturais locais. Conforme Cassiolato *et al.* (2008) e Matos *et al.* (2017), as interações por meio de capacitações, de redes de conhecimento e de parcerias entre agentes públicos e privados contribuem para o aprendizado, a transmissão intergeracional e, conseqüentemente, para o desenvolvimento cultural. O fomento aos espaços culturais, à produção autoral e à memória através da tradição oral estimulam a criação e a inovação estética. Adicionalmente, outro objetivo da política de música é o acesso à informação qualificada sobre a dimensão socioeconômica do setor da música através do Sistema de Informações e Indicadores Culturais do DF.

A Secretaria de Cultura e Economia Criativa promove a política de música de quatro formas, através de: 1) Fomento direto, por meio do Fundo de Apoio à Cultura, através de editais para o financiamento de projetos dos agentes culturais; 2) Fomento indireto, através do Programa de

Incentivo Fiscal; 3) realização dos eventos da cidade com recursos próprios e implementação das parcerias com a sociedade civil; 4) gestão dos equipamentos culturais, dentre eles o Espaço Cultural Renato Russo, a Casa do Cantador, e a Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional.

Inegável que a música hoje em Brasília é mais estruturada do que, por exemplo, a arte inclusiva, que é voltada para pessoas com deficiência. Por ser melhor estruturada, naturalmente, você já tem players muito melhor estabelecidos no mercado e que conseguem, às vezes trabalhar sem necessidade de um fomento público direto ou até mesmo indireto. [Gestor público, SECEC]

O marco legal que rege a implementação da política de música pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa é a Lei complementar n°. 934/2017, a Lei Orgânica de Cultura (Distrito Federal, 2017). Além da Lei Orgânica de Cultura, foram publicados decretos e portarias que regulamentam e disciplinam o regime geral de fomento cultural: Decreto Distrital 38.933/2018, que regulamenta a LOC; o Regime Simplificado de Fomento Cultura Viva (Portaria SEC 109/2018); o MROSC Cultura (Decreto Distrital 37.843/2016, Portaria SEC 67/2018 revogada pela Portaria 21/2020); a modalidade de fomento de contratações artísticas (Portaria SEC 98/2018 ); o mecanismo de patrocínio privado direto (Portaria SEC 235/2018) e o mecanismo de patrocínio incentivado (Portaria SEC 253/2018). É importante notar que todo esse arcabouço legal viabiliza a Cultura e seus processos específicos, afastando, quando pertinente, a aplicação de regimes gerais e genéricos (Distrito Federal, 2018c).

A política de música tem-se beneficiado da implementação pela Secretaria de Cultura do MROSC Cultural, possibilitando a gestão compartilhada de equipamentos culturais e a realização de vários projetos de capacitação, como por exemplo a Escola de Carnaval, que tem em seu bojo o aperfeiçoamento musical dos sambistas locais atuantes nas escolas de samba do DF.

Adicionalmente, incidem sobre a política de música, as leis federais como a lei do Direito Autoral, Lei n° 9.610/1998 (Brasil, 1998); a lei das licitações, antiga lei 8.666/1993, atual lei 14.133/2021 (Brasil, 1993, 2021); a lei complementar 123/2006 (Brasil, 2006), principalmente no que tange os microempreendedores individuais, micro e pequenas empresas, dentre outras.

#### **4.4.1.1 A Lei Orgânica de Cultura e suas inovações**

A política de música do DF estabelece estratégias de ação a partir dos princípios e mecanismos de fomento da Lei Orgânica de Cultura do DF, que nasce da necessidade de desburocratização e da carência de instrumentos jurídicos específicos para a Cultura. O processo democrático de participação social resultou na Lei Orgânica de Cultura. Gestores públicos responsáveis pelo processo de elaboração da LOC lembram:

Existia um processo político muito interessante de construção de uma minuta inicial da lei orgânica da cultura. Essa minuta tinha sido construída a muitas mãos, com muita participação a partir de debates nos conselhos, no conselho de cultura e em várias instâncias de participação social nas cidades satélites do Distrito Federal. [Advogada, AGU]

A gente tentou avançar [por meio de diálogos intersetoriais, na questão que envolveria transporte, por exemplo]. Quando vimos que não íamos conseguir implantar programas sólidos, fomos para a lei. [...] Nós tínhamos uma realidade até 2017 e a partir desse ano com a conclusão de um longo processo da Lei Orgânica da Cultura, da legislação que rege as parcerias com o terceiro setor, com a sociedade civil organizada, com diversos decretos e portarias que visaram criar políticas setoriais, com a consolidação da Lei de Incentivo à Cultura, ou seja, do mecenato local, tudo isso resultou numa explosão de recursos e trabalhos. Brasília passou a ter um dos fundos mais importantes do país e mais ativo em muito pouco tempo. [ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

O papel desempenhado pela assessoria jurídica foi crucial no processo de modernização da legislação da Cultura no DF e imprimiu um novo *modus operandi* na Secretaria naquele momento. Do ponto de vista jurídico, o assessoramento foi participativo e propositivo na formulação dos regimes de governança, fomento e gestão, em vez de somente dar o parecer final à uma minuta previamente formulada, o que é de costume em algumas instâncias governamentais.

...o papel do jurídico ali era aquele papel do jurídico que chancela que diz sim ou não a partir de uma provocação. E esse não era o assessoramento jurídico, a advocacia pública em que eu acredito. A advocacia pública em que eu acredito, ela formula junto com área técnica, mais do que aguardar um produto pronto, que eu vou dizer que ele está adequado ou inadequado. Eu acredito que o direito é também ferramenta de formulação de política pública. [Advogada, AGU]

O principal objetivo do assessoramento foi o de resolver a falta de formulação própria de legislação de fomento cultural criando novos instrumentos de gestão para que os recursos financeiros pudessem ser distribuídos sem excessos burocráticos e para se afastar da aplicação de regimes federais e distritais genéricos como a lei das licitações, antiga lei 8.666/1993, atual lei 14.133/2021 (Brasil, 1993, 2021). Este feito produziu uma legislação pertinente e condizente com as necessidades da pasta da cultura, atendendo aos anseios dos gestores e da comunidade.

Qual foi a minha preocupação, quando eu li a minuta inicialmente formulada? A gente tem uma tendência de reclamar muito no fomento cultural dos problemas sem tentar identificar qual é a solução técnico-jurídica que efetivamente se pode construir para poder responder aquilo. Uma questão muito forte que eu diagnostiquei, pois já possuía um acúmulo de conhecimento do Ministério da Cultura, e, *in loco*, ficou muito mais forte, é que a gente toma de empréstimo regimes muito gerais: o regime de licitações; a gente toma de empréstimo o próprio regime do MROSC, das parcerias, pela falta de formulação própria.

A política setorial de educação, de ciência, tecnologia de saúde está anos luz da gente do campo da cultura nisso. Historicamente o pessoal quebra cabeça para formular naturezas jurídicas, instrumentos novos legalmente previstos, com naturezas jurídicas específicas, com todo um caminho, a tubulação pela qual o dinheiro do fomento corre, ela tem uma especificidade em cada uma das políticas setoriais, que todo mundo foi moldando esse caminho da burocracia. Na cultura, não existe essa orientação nacional nesse sentido. E aí cada ente federativo vai batendo cabeça. [Advogada, AGU]

Além disso, mediante um projeto de cooperação com a UNESCO, os gestores da SECEC se preocuparam com a capacitação dos técnicos responsáveis pela implementação do marco legal almejando processos administrativos menos burocráticos. Visando maior eficiência na gestão cultural, foram desenvolvidos instrumentos de gestão como manuais, modelos de editais, etc. Estes foram utilizados como ferramentas de capacitação para auxiliar na aplicação dos decretos 38.933/2018 e 39.896/2019, que regulamentam a Lei Orgânica de Cultura e o MROSC (Distrito Federal, 2018a, 2018d, 2019),.

Não adianta você ter uma lei incrível, um decreto incrível. Eles são meras normas. Para que eles se tornem prática de verdade na política pública, você precisa ter instrumentos de gestão como ferramentas de capacitação permanente dos servidores. Você precisa ter manuais, modelos de editais e uma dinâmica administrativa que funcione adequadamente à realidade da cultura nessa relação mais desburocratizada. [Advogada, AGU]

A LOC instituiu o sistema de arte e cultura (SAC) do DF, explicitando seus regimes de governança, gestão e fomento. O regime de governança orienta a articulação e participação social por meio de conselhos de Economia Criativa e Defesa do Patrimônio Cultural, comitês regionais e macrorregionais, colegiados setoriais e conferência de cultura do DF. Apesar dos conselhos terem sido incluídos na LOC como inovações do marco legal, nem tudo foi implementado. No caso específico da música, é necessário constituir a Câmara Setorial de Música, de acordo com a resolução expressa no artigo 28 da Lei Orgânica de Cultura.

O Conselho, de fato, os conselhos, em geral, são inovações. A gente ainda não conseguiu implementar as câmaras setoriais. ... Hoje eu tenho uma dificuldade muito grande em entender a real necessidade do setor. A câmara setorial presente na LOC faz falta. A implementação da câmara setorial ajudaria quando eu fosse fazer um edital, eu ia consultar a Câmara Setorial de Música e perguntar o que precisa? Precisa de festival, precisa de gravação, precisa de circulação, precisa de pesquisa, o que precisa? [Gestor público, SECEC]

A participação social é relevante do ponto de vista democrático e crucial na escuta dos gestores quanto as necessidades da comunidade. Todavia, a participação social precisa ser propositiva em busca de diálogo e negociação, que é inerente ao processo democrático. Isso requer aprendizado sobre a legislação vigente que norteia a ação do gestor público de cultura. Da mesma forma, os gestores públicos precisam se pautar por avaliações de política pública tanto quanto na escuta dos anseios da comunidade para evitar embates e resistências infundadas de ambos os lados, conforme o relato de um gestor público:

Na maior parte das vezes a gente tem conversas com os setores da sociedade civil puramente negativas, de negação: Olha, eu quero fazer isso. Isso é ruim? Então tá bom, então vou fazer aquilo. Isso também é ruim. OK, eu vou fazer a terceira opção, isso não serve?, então vou fazer a quarta, isso não dá?. Então, o que é para fazer? Não tem proposição! [Gestor público, SECEC]



São considerados agentes culturais: pessoas físicas, organizações da sociedade civil, entidades privadas com fins lucrativos, coletivos, pontos, redes e instituições da cultura atuantes na arte ou cultura, conforme o Art. 2, II do Decreto 39.896/2019 (Distrito Federal, 2019). É possível a participação de coletivos sem personalidade jurídica sendo eleito um representante pessoa física para as tratativas com o governo. Além disso, no Art. 32, §2 da LOC permite a participação social na gestão compartilhada de equipamentos públicos através de parcerias firmadas com as organizações da sociedade civil. Essa inovação está relacionada à aplicação, no Distrito Federal, da Lei federal 13.019/2014, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC).

É relevante apontar que a política de fomento tem como uma de suas diretrizes a diversificação de recursos junto às fontes privadas, conforme o Art. 7, I da LOC. A “articulação e incentivo a meios de sustentabilidade das atividades de micro e pequenas empresas, pessoas físicas e microempreendedores individuais” (Art. 7, III da LOC), é outra diretriz do fomento cultural do DF. Contudo vale ressaltar a necessidade de adicionar as organizações da sociedade civil a essa diretriz, pois a parceria do Estado com estes agentes culturais será frutífera somente se a sustentabilidade das OSCs seja garantida. Atualmente, não existe formulação de política voltada para o fortalecimento e sustentabilidade a longo prazo das OSCs, que capacite gestores na utilização dos diversos mecanismos de fomento e estratégias de gestão dentro de uma visão estratégica para a sustentabilidade a longo prazo.

O regime de gestão do SAC contempla os instrumentos de gestão que devem orientar a Secretaria de Cultura e Economia Criativa na condução das políticas públicas, são eles: o plano de cultura, o sistema de informações e indicadores culturais, a rede de formação, qualificação e profissionalização.

É importante ressaltar que o sucesso das inovações se deve ao aprendizado na aplicação prática dos novos instrumentos de gestão que tornaram a política de desburocratização mais eficaz. Possivelmente esse aprendizado produziu efeitos na utilização dos recursos causando um impacto benéfico à população através dos projetos culturais financiados pelo Fundo de Apoio à Cultura e dos projetos incentivados pelo mecenato. O plano de cultura do DF de longo prazo é revisto a cada 10 anos e tem caráter estratégico para a orientar a gestão cultural.

O sistema de informações e indicadores culturais encontra-se em fase de elaboração, segundo foi informado durante a pesquisa de campo, sem ainda, contudo, oferecer dados de monitoramento e avaliação das políticas culturais implementadas. Pesquisas de avaliação de impacto são necessárias

para que o gestor estabeleça parâmetros, metas, que o auxiliem na tomada de decisões acertadas. Potencialmente, a Fundação de Apoio à Pesquisa do DF bem como a Codeplan seriam fortes aliadas na condução de pesquisas sobre os segmentos culturais, inclusive o musical.

A rede de formação, qualificação e profissionalização cultural articula agentes culturais, instituições de ensino público e privada, em especial, a Secretaria de Educação e a Fundação de Apoio à Pesquisa. Essa articulação em rede é fundamental para o desenvolvimento de competências técnicas, artísticas e gerenciais dos agentes culturais locais. Entretanto, essa articulação não tem ocorrido da maneira desejada pelos formuladores da política de música, portaria no. 370, art. 4, III (Distrito Federal, 2018b). As instituições musicais de Brasília geralmente estão imersas em suas atividades rotineiras, sem, contudo, promoverem projetos de cooperação entre si para o intercâmbio de conhecimentos no arranjo produtivo local.

Principalmente, a LOC organiza o regime de fomento à Cultura do DF trazendo em seu bojo mecanismos de financiamento direto e indireto, por meio de dotações orçamentárias, o Fundo de Política Cultural, o Fundo de Apoio à Cultura e o Programa de Incentivo Fiscal, de que trata o art. 1º da lei distrital nº 5.021/2013, entre outros mecanismos não especificados.

A LOC permite que o Estado, de fato aumente os seus braços para conseguir chegar nas pontas. O Estado não tem condição nenhuma de promover 1000 eventos, que é o que a gente selecionou no ano passado, 1000 projetos. Então, acho que a grande beleza é transformar a ideia de fomento. E ao transformar a ideia de fomento, a LOC tem tido bastante sucesso. Em 3, 4 anos de lei, a gente está aí com o FAC com 1000 projetos no ano passado. [Gestor público, SECEC]

Em relação ao fomento cultural, a LOC institui 10 modalidades de financiamento das atividades culturais, através de apoio direto a projetos; concessão de bolsas; premiação; contratação de serviços ou aquisição de bens; investimento na produção artística e cultural; autorização de uso de equipamento cultural; concessão de selos e certificações; promoção, difusão e intercâmbio cultural; estímulo à pesquisa e a formação artística e cultural; e proteção do patrimônio. O acesso a essas modalidades ocorre por meio de editais através do Fundo de Apoio à Cultura ou com recursos provenientes do orçamento da Secretaria de Cultura.

Ademais, a LOC traz em seu arcabouço novos instrumentos jurídicos regulamentados pelo Decreto 38.933/2018 (Distrito Federal, 2018a). Estes novos instrumentos foram criados para a maior segurança jurídica dos processos administrativos relacionados ao fomento cultural do GDF. “Conseguimos aprovar a LOC, com essa inventividade de novos instrumentos” conforme relata uma advogada da AGU. São eles: o termo de ajuste geral, que é aplicado quando há ações pactuadas entre

o governo e os agentes culturais; o termo de compromisso cultural, utilizado no caso dos pontões de cultura; o termo de compromisso de incentivo, quando o incentivador se compromete com aporte privado em projeto incentivado por renúncia fiscal; o termo de patrocínio direto, quando o incentivador aporta recursos ao projeto sem fazer uso do mecanismo de renúncia fiscal; o termo de responsabilidade, que permite a utilização por particular do equipamento cultural da SECEC.

O Fundo de Apoio à Cultura (FAC) é a principal fonte financiadora da Cultura, principalmente do segmento musical no DF. A mobilização pela aprovação da LOC garantiu que o Fundo de Apoio à Cultura recebesse o aporte de 0,3% da receita líquida do orçamento do DF. Ao longo do ano, o FAC realiza editais para a seleção de projetos a serem fomentados. Foram mencionados pelos entrevistados, o FAC Multicultural, incentivo dado para a realização de projetos culturais em várias linguagens artísticas, que inclui a novidade do “Meu Primeiro FAC”, uma linha de fomento para aqueles que nunca acessaram o Fundo.

No último edital do FAC, teve umas linhas para as pessoas que nunca fizeram projeto, chamado "meu primeiro FAC". Mas acho que além disso, como a gente tem aqui, nos equipamentos culturais tem que ter chamamento para fazer a programação visando esses artistas locais independentes. [Gestor Público, SECEC]

Outros editais com recursos da Secretaria são realizados no fomento ao intercâmbio e ao aprendizado no APL de música: o Conexão Cultura está voltado para o intercâmbio nacional e internacional da cultura produzida no DF; o Cultura Educa leva estudantes da rede pública aos equipamentos culturais. Esta ação se alinha à estratégia do Art. 5º., inciso III, alínea “a”; inciso IV, alínea “f” da Portaria no. 370, (Distrito Federal, 2018b), que orienta os processos de apreciação e sensibilização de público e intercâmbio, residências artísticas e concessão de bolsas (Distrito Federal, 2018b).

Como professor na escola, nós conseguimos através do FAC Conexões, para promover viagens de grupo, para a banda, nós fomos participar de um concurso nacional de bandas em Altamira de Goiás. Nós entramos com o FAC Conexões e conseguimos R\$60mil para pagar transporte, seguro viagem e hotel. Imagina a festa que foi levar 120 alunos para uma competição, aqui dentro do Goiás. Lá nós conseguimos hotel, coisa que os meninos que moram nessa região nunca tiveram. Para eles foi uma experiência única, ficou na memória deles. [Músico/Professor SEEDF 1]

Através do Cultura Educa, a gente trazia ao Clube do Choro esses alunos de várias regiões não só do DF, mas do Goiás também, e de regiões muito carentes. Apresentávamos um choro. Cada um dos professores também falava, era um concerto didático para crianças. E tinha merenda. [Músico/Diretor, Escola de Choro]

A LOC incorporou outro mecanismo de fomento conhecido como Programa de Incentivo Cultural. Todo ano Secretaria da Fazenda do DF aprova o teto de valor a ser incentivado pelo

programa. Conforme o Artigo 68 do da Lei Orgânica de Cultura e a Portaria 55/2023 (Distrito Federal, 2023), em 2023, o valor incentivado foi estipulado ao teto de R\$ 13.2 milhões, um valor baixo considerando que é compartilhado pelos vários segmentos culturais. Aposta-se que o segmento musical brasileiro tem potencial para um volume maior de atividades. Esse é um indicativo de que se poderia impulsionar a capacidade de captação das empresas e das OSCs mediante a capacitação dos gestores culturais e empreendedores criativos. Dessa maneira, o Programa de Incentivo Fiscal teria o potencial de gerar maior impacto econômico nas comunidades.

Dentre as novidades da LOC, o mais inovador dos mecanismos de fomento é o Fundo de Política Cultural (FPC), que tem a finalidade de gerar e direcionar receita aos programas e projetos desenvolvidos pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa e os equipamentos culturais sob sua responsabilidade, por meio da diversificação das fontes de recursos públicos e privados. Conforme o artigo 61 da Lei Orgânica de Cultura, o FPC “é um fundo de natureza contábil, dotado de autonomia administrativa, cujos recursos são recolhidos em conta específica desvinculada da conta única do Tesouro e que é gerido pelo seu Conselho de Administração.” (Distrito Federal, 2017). Quando o fundo for implementado, os recursos provenientes da bilheteria de concertos da Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional e de outros equipamentos culturais, por exemplo, não mais serão enviados à conta única do Tesouro, mas serão reinvestidos nas próprias políticas culturais implementadas pela SECEC.

O FPC foi pensado para arrecadar recursos de fomento para a realização de projetos próprios da Secretaria de Cultura, seja de manutenção de espaços, capacitações, pesquisas, etc. A LOC apresenta uma solução técnico-jurídica para o orçamento limitado da SECEC, sem disputar os 0,3% da receita corrente líquida do Distrito Federal do Fundo de Apoio à Cultura.

A lógica do FPC é que não faz sentido que o papel do estado na cultura seja apenas distribuir dinheiro a partir da demanda que vem da comunidade cultural, o que o agente cultural quer fazer. Você precisa ter dinheiro do Estado para manter equipamento público de cultura, para fazer outras ações que não sejam atender a demanda da comunidade cultural com os seus interesses, ainda que isso seja também bastante legítimo. O FPC surge como uma forma de politicamente viabilizar as ações de política cultural, sem disputar dentro do FAC. Porque disputar dentro do FAC, politicamente, seria muito difícil, pois ali há uma lógica de grupos de interesse das diferentes linguagens da comunidade cultural que disputam o FAC à unha. Mas, evidentemente, você precisa que o governo do momento queira empreender esforços para arrecadar recursos para esse fundo e fazer ações ali utilizando o dinheiro desse fundo. Do ponto de vista técnico-jurídico, o que a gente fez foi construir uma solução. [Advogada, AGU]

Conforme visto no marco teórico, Rubim (2019) corrobora esta tese de que o Estado não deve ser um mero repassador de recursos. Por exemplo: a LOC permite a cobrança de ingressos e especifica a “tubulação” pela qual a receita arrecadada deverá percorrer com o intuito de que ela seja reinvestida

na Cultura. Aqui o que a gestão cultural pública deseja é direcionar receita gerada pela Cultura para a Cultura através do Fundo de Política Cultural. O Estado produz, obtém receita de seus produtos e serviços e o reinveste nas políticas culturais, agindo, desta forma, no papel do Estado arquiteto e patrocinador, como planejador, articulador, financiador, e, no papel de produtor, também conforme discutido no marco teórico (Chartrand; McCaughey, 1989).

O FPC como um fundo captador de recursos pode obter receita através de 19 fontes elencadas no artigo 62 da Lei Orgânica de Cultura, dentre estas: “dotações orçamentárias, saldos de anos anteriores da SECEC, a receita de bilheteria de equipamentos culturais públicos, transferência fundo a fundo (federal, estadual, distrital), contribuições de patrocinadores, emendas parlamentares federais e distritais destinadas ao FPC, venda de produtos e serviços culturais e bilheteria frutos do exercício da atividade institucional da SECEC, receitas decorrentes de termos de concessão, cessão e permissão de uso dos equipamentos culturais do Estado sob a gestão direta da Secretaria de Cultura, etc.” (Distrito Federal, 2018a).

Quando implementado, o Fundo de Política Cultural resolveria a manutenção dos espaços culturais. Esta deve ser uma atividade rotineira, mas os espaços culturais com frequência se vêm impossibilitados de realizar pequenos reparos à medida que eles ocorrem por falta de um orçamento para este fim.

Outro exemplo da importância do FPC para a política cultural do DF é a política de uso dos equipamentos culturais por terceiros:

O uso ordinário dos equipamentos públicos de cultura também era muito mal regulamentado, também por falta de formulação. Historicamente utiliza-se figuras jurídicas de uso especial de espaços públicos, que é autorização permissão, concessão para resolver a questão da pauta de equipamento público de cultura. Um desastre! Porque gera um debate horroroso de se cobra taxa de uso, não cobra taxa de uso sem ter formulado isso de acordo com a realidade da cultura. Não podemos perder oportunidades, por exemplo, de um museu ser utilizado como cenário de um comercial com remuneração adequada pelo uso sem fins culturais. [Essa receita] sanaria vários problemas bestas em um equipamento que precisaria de uma revitalização em diversos aspectos do tipo lâmpada com problema, ar-condicionado com problema.

Então, eu sou a favor, na verdade, da gente regulamentar esse escambo. Precisa ter caminho jurídico para isso. Eu acho que o escambo é uma das formas incríveis só que ele tem que ser formal, e decente. Meia dúzia de lâmpada para ganhar o direito de um aluguel de um auditório de 1000 pessoas, é ridículo é, não é? É um desrespeito ao patrimônio público. O patrimônio público quando utilizado para a finalidade que não é a ordinária ali do equipamento público de cultura, merece uma remuneração adequada numa sociedade de mercado. [Advogada, AGU]

Outra questão é a cultura de acesso gratuito à equipamentos culturais públicos em vez da cobrança de ingressos a preços populares. Tanto no estudo dos circuitos musicais (Castro, 2018) quanto na presente pesquisa, a cobrança de ingresso no segmento de música erudita é mencionada como um fator cultural e econômico desafiador às iniciativas empreendedoras.

Uma outra coisa interessante de se pensar aqui em Brasília, é que a música clássica aqui ela sempre foi, vamos dizer, de graça. Todos os nossos concertos da orquestra, eles são de graça, os concertos da Thomas Jefferson também são de graça. Então se alguém for fazer uma iniciativa aqui e cobrar ingresso, parece que há uma resistência. Parece que ainda tem uma certa cultura aqui em Brasília de “música clássica? É de graça”. Então acho que isso restringe a atividade particular, a atividade privada. Em qualquer outra cidade que você vá, em qualquer concerto que você vá, você paga. [Músico, OSTNCS] (Castro, 2018, p. 59)

Uma política de ingresso aos equipamentos públicos implicaria na mudança de mentalidade quanto a necessidade de se pagar para assistir aos concertos de orquestras, pois há um custo alto para se manter grupos dessa natureza. A Orquestra Filarmônica de Brasília tem a necessidade de educar o público a pagar por suas apresentações visto que a orquestra do Teatro Nacional se apresenta de graça. Mas ambas poderiam cobrar ingressos caso houvesse uma política para isso.

Isso tudo foi iniciativa privada e também iniciativa de divulgação para que as pessoas pagassem os ingressos. Porque na Europa, as pessoas vão assistir uma ópera em Viena, o turismo é gerado em torno à opera de Mozart, da orquestra filarmônica de Berlim, apesar da orquestra ter grandes patrocinadores. Eles sabem que a marca da empresa valoriza quando patrocina um grupo de ponta. Mas eles sabem que a venda de ingressos é uma parte super importante para a manutenção de grupos. [Durante a pandemia], de julho para cá, o governo começou a perceber que esses grupos giram a economia de consumo. É importante educar as pessoas a consumir algo pagando. Não só simplesmente dando. Porque você dando está gastando dinheiro público, mas você precisa girar esse dinheiro. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

O modelo de gestão privado difere do estatal em que há a necessidade de diversificação das fontes de receita para manutenção das atividades da entidade, entre receita de bilheteria, patrocínio privado, doações. No caso da Orquestra Filarmônica de Brasília, entidade sem fins lucrativos, seu efetivo é composto por músicos contratados por cachê. A orquestra é gerida de forma privada, possui um sistema de governança que inclui um conselho fiscal formado pelos músicos, depende de projetos patrocinados através de leis de incentivo e venda de ingressos.

Segundo a nova legislação brasileira, o Decreto 38.933/2018 que regulamenta a LOC, artigo 12, sugere que ato normativo da SECEC possa estabelecer parâmetros para “cobranças que geram recursos complementares de projetos culturais”, considerando as características de mercado e a composição orçamentária das ações culturais. Sugere ainda que se considerem subsídios cruzados

“como ações gratuitas financiadas pelo resultado financeiro de ações com cobrança”. Falta, portanto, definir uma política de cobrança de ingressos nos equipamentos públicos do DF.

Hoje o acesso aos equipamentos públicos é gratuito. O acesso é importante do ponto de vista democrata. Mas, na Europa, por exemplo, dificilmente você tem um equipamento que não cobre nada. Existem políticas de gratuidade: terça e quinta é gratuito, mas no final de semana se cobra ou então para quem é residente, vai ser gratuito ou mesmo se pede uma contribuição voluntária. Hoje se a pessoa quiser pagar um ingresso para o Museu Nacional para ajudar na manutenção do espaço não existe essa opção. Ou seja, não adianta eu ter a lei que permite que o FPC capte esse recurso sem um instrumento de gestão útil dentro desse Marco regulatório como uma política de ingresso para os equipamentos públicos. Então você desenhar uma regulamentação especificamente sobre ingressos nos equipamentos públicos de cultura com potencial turístico é um instrumento de gestão para você trazer o dinheiro para o FPC e aí, tendo o dinheiro do FPC, você poder fazer coisas que viabilize uma política cultural que não é só de distribuir dinheiro para a comunidade. [Advogada, AGU]

A escolha pela gratuidade dos serviços públicos deve ponderar as desigualdades sociais e econômicas da população com a necessidade de viabilidade e sustentabilidade dos equipamentos culturais e pequenos empreendimentos musicais, em geral. As desigualdades sociais precisam ser minimizadas por uma política de acesso implementada pelas organizações culturais (equipamentos culturais públicos e privados). Como sugestão, a falta de acesso por desigualdade econômica deve ser combatida por uma política de democratização com a manutenção da gratuidade para aqueles que comprovem renda mínima pela isenção de imposto de renda através dos dados de seu CPF ou que participem de programas de governo como o Bolsa Família. A população que pode pagar ingresso, esses teriam ainda o acesso à meia-entrada nos casos pertinentes. Quanto à desigualdade simbólica mencionada no marco teórico, a política democrática de acesso deve ser gerida em nível organizacional, guiada por estratégias articuladas de curadoria, comunicação, ação educativa e desenvolvimento institucional. Isso requer uma estrutura organizacional com equipe multidisciplinar conforme já discutido.

Contudo, caso haja cobrança de ingressos ou arrecadação por aluguel de espaço no caso de equipamentos públicos, sem a implementação do FPC, a contabilidade federal e a distrital não permitirá que estes recursos sejam reinvestidos diretamente no equipamento público. A receita continuará sendo direcionada à conta única gerida pela Secretaria da Fazenda. A Lei Orgânica de Cultura do Distrito Federal (Lei complementar 934/2017) prevê o mecanismo do Fundo de Política Cultural justamente para recepcionar esta receita e possibilitar sua aplicação na manutenção dos equipamentos culturais (Distrito Federal, 2017).

Infelizmente, o motivo da não implementação do FPC é possivelmente a falta de equipe para a realização dessa ação ou mesmo a falta de vontade política para estruturar, regulamentar e captar recursos para o fundo.

...não dá para a gente direcionar uma equipe para montar o FPC. Ele ainda carece de decreto de regulamentação, e carece principalmente de fontes próprias de receita. Então, por conta disso, ninguém estruturou o FPC. [Gestor público, SECEC]

Por último, a LOC tem sido debatida e adotada como modelo de marco legal que promove a ação modernizadora do Estado em outros estados. O Ceará aprovou sua Lei Orgânica de Cultura inspirada no marco legal do DF.

#### 4.4.1.2 O MROSC Cultural no Distrito Federal

A criação do Marco Regulatório das Organizações Sociais teve como objetivo instituir uma legislação menos burocrática que regulasse as parcerias entre o Estado e a sociedade civil, afastando a aplicação dos convênios segundo a lei 8.666/1993, art. 24, inciso XXVI (Brasil, 1993). Conforme disposto no art. 84 da lei 13.019/2014 (Brasil, 2014), os convênios passariam a ser aplicados somente em parcerias entre entes federados.

No Distrito Federal, o papel do jurídico da Secretaria de Cultura e Economia Criativa foi primordial em propor que se estabelecesse uma relação de confiança entre Estado e sociedade civil ao regulamentar a aplicação do MROSC. A pasta da Cultura foi a primeira a regulamentar a Lei 13.019/2014 no DF através do Decreto Distrital 37.843/2016, a Portaria SEC 67/2018 revogada pela Portaria 21/2020 (Distrito Federal, 2016, 2020):

Transformações profundas nas políticas culturais dependem do Direito, além da política. O Direito é poderoso, mas não é neutro. Pode libertar, quando se coloca a serviço da diversidade e do potencial transformador da cultura. Pode oprimir, quando é elitista, racista, machista ou homofóbico. O Direito pode criminalizar a cultura. [...]A Secretaria de Cultura do Distrito Federal ousou colocar o jurídico a serviço da cultura, com três estratégias centrais: inventar novos marcos legais que delimitem as diferenças entre os regimes jurídicos; criar novos instrumentos de gestão; desburocratizar procedimentos. (Distrito Federal, 2018c, p.17)

Na aplicação do MROSC, a parceria ocorre em regime de mútua cooperação para a finalidade de interesse público, por meio da execução compartilhada do plano de trabalho, tático-operacional por natureza, que especifica os resultados esperados. Por isso o monitoramento ocorre ao longo da parceria, tendo em vista os objetivos em comum e a cooperação entre os parceiros. Isso requer uma mudança de mentalidade, pois o estado burocrático sempre se orientou pelas formalidades e controle dos meios.



A lei federal 13.019/2014 e o Decreto distrital 37.843/2016 prevê que a proposta de parceria entre Estado e sociedade civil seja anunciada por meio de chamamento público, embora seja possível a pactuação direta em casos específicos, em caráter excepcional de dispensa, inexigibilidade ou conforme o art. 29, no caso de emenda parlamentar. A parceria é firmada no caso de transferência de recursos financeiros através dos instrumentos jurídicos: termo de colaboração quando a parceria é proposta pela administração pública; termo de fomento, quando a parceria é proposta pela OSC; e acordo de cooperação, quando não há transferência de recursos.

No DF, o MROSC Cultural possibilitou a gestão compartilhada dos equipamentos culturais, disciplinando a relação de mútua cooperação para a promoção da cultura junto às comunidades onde os equipamentos públicos estão inseridos. No caso do Espaço Renato Russo, a gestão compartilhada envolve apenas a curadoria da programação, ficando toda a manutenção do Espaço à cargo da Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Mesmo sendo possível renovar o termo de colaboração, o prazo de parceria parece ser de curto-prazo, de 2 anos. O objeto da parceria limita-se à curadoria, quando se poderia compor a parceria abarcando o programa de ação educativa e de comunicação do espaço cultural, com vistas a gerar aumento e maior frequência de público.

O termo de colaboração é realizado via edital, de acordo às necessidades do equipamento, por exemplo: o Museu Nacional estava com necessidade de projeto de arte-educação. Então fizeram um termo de colaboração específico para programa educativo. Aqui foi feito um termo de colaboração para compor a programação em todas linguagens artísticas, junto com as pautas espontâneas. O termo tem 24 meses. Pode ser ajustado. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo]

Além da gestão compartilhada de equipamentos culturais, o MROSC tem sido aplicado nas parcerias entre Estado e OSC para projetos nas comunidades onde a OSC atua. Em estudo técnico realizado para a avaliação da celebração de parcerias dentro do MROSC Cultura no DF (UNESCO, 2022), foram considerados os 118 instrumentos de parcerias firmadas em 2021, durante o período de pandemia. A necessidade de se estabelecer parâmetros e indicadores de impacto para verificar a efetividade das parcerias foi ressaltada pelo estudo.

A pesquisa assinalou que 91,5% das parcerias foram realizadas por meio de termo de fomento, financiadas por emendas parlamentares com indicação da OSC pelo parlamentar. Apenas 7,6% das 118 parcerias foram realizadas por meio de seleção pública através de edital. O contexto político é apontado como o principal fator para este resultado.

[A partir do estudo técnico] estabelecemos uma meta para a formalização de parcerias através do instrumento jurídico " termo de colaboração". Precisamos fazer chamamento público, porque a lei diz que parcerias sem chamamento é exceção, não é a regra. Só que tem todo

um contexto de pressão política do poder legislativo que quer executar nas suas bases através das emendas parlamentares. A gente tem essa pressão. É um instrumento de negociação do parlamento com o governo. Então a gente está no meio disso tudo. [Gestora pública, SECEC]

No caso da aplicação do art. 29 da lei 13.019/2014, quando o recurso é proveniente de emenda parlamentar não é necessário realizar chamamento público. Isso pode incorrer em um descompasso entre as políticas defendidas pela Secretaria de Cultura de descentralização territorial de recursos. Por exemplo, houve concentração geográfica e de quantidade de OSCs que executaram os recursos de emendas parlamentares, totalizando 12 OSCs, que correspondem a 41% das parcerias firmadas dos 70 CNPJ que celebraram essas parcerias: “5 deles respondem por 23% ou 27 instrumentos jurídicos celebrados; 7 CNPJ respondem por 18% ou 21 instrumentos jurídicos pactuados” (UNESCO, 2022, p. 28). Essas OSCs concentram-se nas regiões administrativas de Brasília (31,3%), Ceilândia (17,9%), Samambaia (5,9%).

Chegou a 36 milhões com 5 CNPJs executando 23% das parcerias. Muito grave. Muito concentrado. Muito crítico. Então, a gente tinha que fazer alguma coisa nesse sentido. [Gestora pública, SECEC]

Outra questão é que precisa haver um alinhamento entre a política (*politics*) feita pelos parlamentares através das emendas e a política (*policy*) da Secretaria de Cultura e Economia Criativa.

Acaba que esse dinheiro que vem por emendas parlamentares, ele, lamentavelmente, 90% dos casos, ele não entra no planejamento da política pública cultural, ele não entra no pensamento da *policy*. Ele vem na *politics* e estou dizendo isso, não estou dizendo que são interesses espúrios. Muitas vezes são interesses super legítimos, de apoiar uma ação cultural bastante bacana, mas veja, isso não entra dentro do planejamento da política pública, de uma visão mais macro. [Advogada, AGU]

Portanto, há um trabalho de convencimento dos parlamentares a ser realizado, de *advocacy*, em defesa das políticas setoriais da SECEC. Caberia aos gestores públicos da Secretaria de Cultura e Economia Criativa realizar uma articulação institucional previamente com os parlamentares sobre o desígnio das emendas parlamentares, para alinhar a *politics* à política pública e as estratégias de longo prazo (*policy*) da Secretaria.

Outro apontamento do estudo realizado pela Unesco é que, além da concentração territorial de recursos financeiros executados em parcerias por apenas 12 OSCs, os objetos das parcerias representam projetos de curto prazo, de 2 a 6 meses, sem desdobramentos.

Há uma diferença entre objetos que visam a realização de projetos que se encerram em dado prazo e objetos que visam sustentar atividades de ação contínua das OSCs para converter insumos em produtos (Gertler, 2018; Distrito Federal, 2016). Por isso, é necessário pautar uma mudança de foco

da lógica de projetos pontuais para ações estratégicas de médio e longo prazo, visando o desenvolvimento das OSCs. Uma política voltada para o fortalecimento e sustentabilidade das OSCs através de capacitações para a diversificação de fontes de financiamento e a estruturação de programas e projetos promoveria parcerias substanciais de maior impacto nas comunidades onde as OSCs estão inseridas.

O estudo técnico (UNESCO, 2022) aponta que a aplicação do MROSC carece ainda de monitoramento adequado com indicadores que avaliem os resultados esperados definidos no plano de trabalho.

Estamos criando um modelo analítico de monitoramento fundamental para articular parcerias que gerem maior impacto. Sempre temos essa preocupação, sabe? Não é simplesmente firmar parceria, é também apresentar dados. [Gestora pública, SECEC]

A avaliação de impacto pretendida pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa deve propor indicadores “SMART”, ou “inteligentes”, que neste contexto é acrônimo para “específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas, e direcionados a um público-alvo”, conforme Gertler (2018, p.47). O estudo identificou que 97% dos indicadores de resultados esperados estipulados nos planos de trabalho das parcerias firmadas em 2021 não possuem o perfil SMART. Há, portanto, um trabalho de estruturação de indicadores a ser feito pela Secretaria de Cultura em parceria com as OSCs, sendo necessário a capacitação dos agentes culturais para este fim.

A política pública de fomento realizada através de emendas parlamentares, portanto, mostra-se frágil, conforme vem sendo implementada.

Nesse sentido, é razoável inferir que isoladamente, sem outras possibilidades de fomento, essas emendas condicionam a atuação das OSCs. No caso, uma atuação voltada para projetos de curta duração e sem continuidade, financiados a partir de relações políticas das OSCs com o legislativo, concentrando gastos em serviços de terceiros e recursos humanos, controle de resultados frágil e sem parâmetros, público-alvo indefinido, sem aferição do grau de satisfação desse público-alvo e monitoramento e avaliação ineficiente. (UNESCO, 2022, p. 43)

Importante notar, que ao comparar os dados do IBGE e do IPEA, entre 2016 a 2020, o estudo técnico (UNESCO, 2022, p.42) aponta que houve um aumento de quase 300% de fundações privadas e associações sem fins lucrativos, saltando de 171 para 679 fundações, em apenas 4 anos, mesmo em um contexto político e econômico adverso. Contudo, há lacuna de conhecimento sobre o perfil de atuação em arte e cultura dessas OSCs. “Há necessidade de se conhecer melhor esse universo sua capilaridade, o tipo de atuação e a capacidade instalada para execução [...] para se pensar numa

política de fomento das parcerias visando a garantia do direito à cultura” (UNESCO, 2022, p.42-43, grifo nosso).

#### **4.4.1.3 A sustentabilidade das OSCs culturais brasilienses: uma política comparada**

Ao atuar no papel de arquiteto (Chartrand; McCaughey, 1989), que desenha políticas públicas e a gerencia objetivando o bem-estar social, nos últimos 30 anos, o GDF passou a exercer também o papel do facilitador com a criação do Fundo de Apoio à Cultura em 1991, a lei de incentivo fiscal de 2014 e o Decreto Distrital 37.843/2016 (que regulamenta o MROSC Cultura). Desde então, o governo oferece alternativas de financiamento às empresas, empreendedores, e OSCs, através de incentivos diretos e indiretos. E possivelmente vem estimulando a criação de novas OSCs a partir da regulamentação do MROSC Cultura.

Se o GDF intenciona avançar no papel de facilitador através de sua política cultural por meio de parcerias com a sociedade civil via MROSC Cultura, é necessário que promova uma política de sustentabilidade e fortalecimento institucional das OSCs e dos equipamentos culturais buscando incentivar a gestão estratégica dos mesmos. Nesse sentido, deve-se buscar o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e artísticas para potencializar a participação social e o envolvimento das comunidades em parceria com as OSCs.

Logo, para modificar a realidade das OSCs que operam unicamente mediante recursos de emendas parlamentares, uma política pública para a sustentabilidade das OSCs poderia se concentrar na capacitação das mesmas para o estabelecimento de seus programas de captação de recursos, de comunicação social, de ação educativa, e de curadoria artística, visando o desenvolvimento institucional a longo prazo. Isso resultará em maior acesso à arte e cultura pela população.

Conforme notado por Canclini (2008), o desenvolvimento de organizações da sociedade civil em particular, das organizações culturais, é um tema chave na política cultural dos Estados Unidos, país referência do papel de facilitador do Estado. A *American for the Arts*, organização que trabalha em defesa da indústria das artes e cultura, realiza estudo de impacto econômico das organizações culturais a cada cinco anos. O mais recente estudo de impacto econômico (*American for the Arts*, 2017) aponta que as organizações do terceiro setor contratam localmente, compram produtos e serviços de suas comunidades, são membros de câmaras de comércio e atraem turistas. Adicionalmente, induzem seu público frequentador às despesas relacionadas a eventos, como

transporte, alimentação, estacionamento. Por isso, é interessante em uma política cultural considerar as atividades culturais realizadas pelas organizações do terceiro setor.

A título de exemplo, a população de Minnesota, no Centro-Oeste americano, é de 2 milhões e 950 mil habitantes, equivalente à população de Brasília, atualmente a terceira cidade do país em número de habitantes, que segundo o censo de 2022 (IBGE, 2022), é de 2 milhões e 817 mil habitantes. A despesa estimada das entidades de arte e cultura sem fins lucrativos de Minnesota, em 2015, foi de US\$ 625 milhões; a despesa do público participante foi de US\$ 442 milhões, totalizando US\$ 1 bilhão e 67 milhões de despesa pela indústria de arte e cultura de Minnesota. O impacto econômico destas entidades foi de criação de 29.953 empregos *full-time*, US\$ 24 milhões em receita de impostos para o governo local e US\$90 milhões de receita de impostos para o governo estadual (*American for the Arts*, 2017).

Dados como estes são relevantes para a estruturação de políticas de fomento e decisão de investimento direto e indireto pelo poder público. As organizações da sociedade civil promovem desenvolvimento socioeconômico, pois estão enraizadas em suas comunidades, geram bem-estar social e impacto econômico. Qual seria o impacto econômico das entidades de arte e cultura do DF? Para se conhecer estes dados com a finalidade de determinar e corrigir rumos da política cultural, é necessário estabelecer uma política de sustentabilidade das OSCs que promova a capacitação dos gestores e realizar o monitoramento das ações e pesquisas de impacto econômico.

Vale lembrar o que vimos no marco teórico: a gestão estratégica de organizações culturais americanas articula e coordena a gestão financeira provenientes de várias fontes de recursos (receita direta e captação de recursos junto a fontes privadas e públicas) aliada a uma gestão de fundos patrimoniais à estratégia de marketing de relacionamento, para cultivar clientes/consumidores de cultura e futuros doadores de pessoa física e empresas privadas como patrocinadores (Bryce, 2000).

A grande diferença entre Estados Unidos e Brasil para fazer “as leis pegarem”, seja a lei 13.800/2019, dos fundos patrimoniais, ou mesmo o MROSC Cultura ou a captação junto à pessoa física da Lei Rouanet, no entanto, é que no Brasil prevalece a cultura patrimonialista e paternalista, do Estado provedor, conforme observada no contexto sociocultural do DF (Objetivo 1) e no estudo da UNESCO (2022) sobre o financiamento por emendas parlamentares pelas OSCs, sendo comum a dependência de recursos de uma única fonte.

Houve no Clube do Choro, uma tentativa frustrada de arrecadação de recursos por meio de campanha junto às pessoas físicas. O aprendizado da instituição mostrou que há uma diferença cultural nesse sentido, inclusive de parte do público que poderia ter participado com doações.

Não se tem a cultura [de doação de pessoa física] no Brasil ainda como tem nos Estados Unidos. Algumas poucas organizações fizeram, mas a gente não fez a estratégia de marketing. A gente soltou a ideia, iniciamos contatos com outras instituições, e pessoas se interessaram, mas por não haver a cultura da pessoa física doar é uma coisa que precisa de uma campanha maciça de engajamento dos meios de comunicação, dos artistas. Não é uma coisa cultural nossa. Não é muito fácil isso não, realmente não foi para frente. [Diretor, Escola de Choro]

Contudo, de acordo ao discutido no marco teórico, a política de transparência em anos recentes tem combatido os relacionamentos personalizados, a "política de balcão", o "toma-lá-dá-cá". (Rubim, 2019; Canclini, 2008; Calabre, 2007). Entretanto, principalmente as organizações de pequeno porte trabalham com o único propósito de conseguir apoio político para garantir recursos financeiros através das emendas parlamentares.

Apesar do MROSC Cultura ter contribuído para desburocratizar as parcerias entre Estado e a sociedade civil, como complemento a essa política, faz-se necessária uma orientação da política para o fortalecimento das OSCs. À exemplo do que ocorre nos Estados Unidos a respeito das doações por pessoa física, a política de fortalecimento e sustentabilidade produziria o efeito benéfico (de longo prazo) de mudança cultural ao considerar como foco o estímulo à diversificação de fontes de recurso, conforme a diretriz do financiamento à cultura do DF (art. 48, inciso II da LOC).

Outro ponto importante a ser considerado em uma política de fortalecimento e sustentabilidade das OSCs no DF é que as organizações do terceiro setor demonstram capacidade de mobilização comunitária (Kauark; Leal, 2019). De fato, as entidades americanas sem fins lucrativos de arte e cultura encontram-se enraizadas em suas comunidades (Kotler; Scheff, 1997; Bryce, 2000; McCarthy *et al.*, 2004) e seus organogramas refletem essa questão. Há no organograma dessas organizações culturais um departamento de desenvolvimento institucional, que abarca as funções de estratégia para a captação de recursos, que ocorre através do recrutamento de possíveis futuros doadores de pessoa físicas, e relacionamento com empresas patrocinadoras e fundações; bem como, de comunicação e marketing, para a formação de público e *branding* da organização. Além disso, as médias e grandes instituições culturais possuem o departamento de relações comunitárias, que desenvolve o programa de voluntariado, com a dupla finalidade de formação de público e de formação de rede de apoiadores voluntários. Esses voluntários auxiliam em tarefas e atividades rotineiras da organização, ajudando na redução de custos.

A participação social nas OSCs americanas, portanto, ocorre desde o conselho diretor, passando pelos programas de desenvolvimento, e atividades comunitárias voltadas para a arte-educação e de voluntariado. McCarthy (2004) aponta que essas ações organizacionais para o estímulo à participação social implicam em uma política cultural cuja a atenção e recursos estejam direcionados ao cultivo da demanda em vez da oferta das artes.

Ademais, conforme mencionado no marco teórico, as organizações da sociedade civil promovem a inovação de produtos, serviços e processos organizacionais a partir da liberdade de criação artística, cumprindo uma função de pesquisa e desenvolvimento (Wyszomirski, 2000; Kauark; Leal 2019). Uma vez o conhecimento é disseminado, a novidade é adotada por outras organizações da sociedade civil e por empresas privadas. Um exemplo disso é a criação de música orquestral para trilha sonora de cinema. Uma vez gravada por uma orquestra, a partitura é editada, publicada e incorporada ao repertório de orquestras profissionais. Por isso essa função deve ser estimulada.

A política de fortalecimento e sustentabilidade de entidades sem fins lucrativos deve abarcar o desenvolvimento institucional desde o conselho diretor, as políticas de captação de recursos junto às pessoas físicas e jurídicas e a formação de público pagante (conforme tratado no capítulo anterior) em cooperação com o departamento artístico/criativo, além do desenvolvimento do programa de voluntariado para estimular a participação social localmente (Brynes, 2003, p.116).

Finalmente, em uma política de sustentabilidade das OSCs é importante equacionar o aprendizado organizacional desde as rotinas internas (das OSCs e da própria Secretaria de Cultura e Economia Criativa) e a troca de conhecimento em rede. Cursos e seminários de curta-duração auxiliariam nos esforços para o desenvolvimento de indicadores que facilitem o monitoramento das ações e de estratégias de captação de recursos de fontes diversificadas, com o intuito de reduzir a vulnerabilidade econômica das OSCs em virtude da dependência a uma única fonte de recurso.

#### **4.4.1.4 Fragilidades da Secretaria de Cultura e Economia Criativa**

Quanto às ameaças à implementação da política cultural, em especial a política de música, destacam-se as limitações de equipe apontadas pelos entrevistados como uma fragilidade que carece ser sanada urgentemente. Há a necessidade de concurso público para a SECEC.

Hoje, a Secretaria tem cerca de 400 funcionários. 100 são da orquestra, 100 trabalham nos espaços. Só o FAC ano passado executou 155 milhões de reais, que é a soma do governo

anterior inteiro. A equipe do FAC é constituída por apenas 20 pessoas. [Gestor público, SECEC]

O meu concurso é de 2014. Foi o último que teve. Era para ter havido outro para suprir as necessidades. Nós somos da área fim. A parte meio, nós sentimos muita falta... concurso, acho que deveria ter mais servidores na Secretaria inteira, para conseguir fazer com que essas políticas andem. Nós não damos conta de fazer tudo. Sinto falta de uma equipe maior na Secretaria e mais conectada. Temos ótimos servidores, mas nosso alcance é limitado. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo]

A rádio, desde do 2019 vem operando com 50% a menos da sua capacidade de servidores. Perdemos 10 cargos comissionados. Ficaram apenas 12 servidores. [Gestor público, Rádio Cultural]

Outra fragilidade é a carência de equipamentos culturais em muitas das 31 regiões administrativas:

Também faltam outros centros culturais em lugares mais vulneráveis com menos acesso. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo]

Ceilândia e Taguatinga não há teatro para os grandes grupos que aparecem ali. Você depende do setor privado como o Sesc, Sesi. Porque você tem uma Brazlândia que não tem um teatro. [Músico/Professor SEEDF 1]

A estrutura está muito carente. Hoje, já há muito tempo, tem problema de espaços disponíveis. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2]

Falta de recursos humanos, financeiros, de infraestrutura física e recursos informacionais são fragilidades com as quais os gestores públicos de cultura lidam, conforme aponta Rubim (2019). O autor (2019, p. 24) pondera que é necessário lidar com essas fragilidades da Cultura para “evitar a paralisia da atuação”.

O marco legal traz soluções para o acesso outras fontes de recurso para a Secretaria. Enquanto o FAC tem receita garantida, o FPC, quando implementado, irá possibilitar a geração de receita a partir da captação adicional de recursos a fontes privadas e públicas para compor o orçamento da Secretaria. Mas a Secretaria precisa ter a capacidade para estruturá-lo e de ir em busca de novos recursos.

O sistema de informações e indicadores culturais e a rede de qualificação e formação do DF, bem, como o plano de cultura são estratégicos para o desenvolvimento cultural no Distrito Federal.

Temos uma grande dificuldade em indicadores e medição de impacto. Não temos nada voltado especificamente para a música. Somos bem incipientes em relação a indicadores. A gente teve um PRODOC [com a UNESCO] no ano passado em uma tentativa de montar indicadores. Ou seja, se você voltar aqui daqui a 2 anos, talvez eu tenha indicadores. [Gestor público, SECEC]



O Decreto 38.933/2018 regulamenta o mecanismo de monitoramento e controle das ações fomentadas de forma simplificada, com capacitação dos agentes públicos e a possibilidade de contratação de terceiros ou celebração de parcerias para este fim. Encerra dessa forma o ciclo completo de gestão de planejamento, execução e monitoramento/avaliação. Entretanto, há carência de informações sobre os resultados das políticas implementadas.

Mas, ainda não há estudos sobre como os incentivos do FAC e do incentivo cultural geram impactos. Essa poderia ser uma contribuição do SIIC para uma gestão estratégica das políticas culturais, quando este venha a ser implementado, tornando possível a comparação entre as informações locais com dados nacionais e internacionais, conforme estipulado no Art. 4, VIII da Portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b).

O SIIC e a rede de qualificação são elementos fundamentais dos objetivos e estratégias da política de música, Portaria no. 370 (Distrito Federal, 2018b), pois a informação, o conhecimento e o aprendizado são capazes de originar inovações advindas de processos culturais, sociais e tecnológicos na cadeia produtiva da música local. É fundamental que sejam implementados e articulados e para isso os Conselhos de Cultura e de Economia Criativa devem monitorar sua implementação.

#### **4.4.2 Política de Comunicação e a Distribuição Digital**

O gargalo da produção local brasileira há muito havia sido a distribuição. A partir do advento do *streaming*, a produção local passou a ser disponibilizada para o mundo. Hoje, no entanto, o desafio é promover o que está disponibilizado nas plataformas de *streaming* para um maior número de pessoas possível. Por isso, os canais de TV e rádio continuam a ser aliados em potencial e se prestar às estratégias de comunicação dos empreendedores criativos.

No entanto, o avanço tecnológico também impactou a política de comunicação de acesso à música produzida localmente. Na opinião dos entrevistados, as rádios públicas precisaram se reinventar com a perda de audiência para as redes sociais. A comunicação direta entre produtores e a audiência pública foi beneficiada pela banda larga, o acesso rápido à informação através da internet e o advento das redes sociais como Facebook, Instagram, Whatsapp, Tik Tok, etc. No mundo analógico, os veículos de comunicação possuíam o monopólio da produção de conteúdos, mas no mundo digital, a oferta de conteúdo ao público passou a ocorrer diretamente sem a necessidade da intermediação dos veículos oficiais de comunicação.

Há um bom tempo que a média da Rádio Nacional FM é de 2500 ouvintes por minuto. Por isso que estão nos cobrando um aumento de audiência. Aí não estão contabilizados os acessos pelo aplicativo, pelo site, as pessoas que ouvem no carro. As pessoas estão deixando de ouvir pelo rádio, mas passam muitas vezes a ouvir em outras plataformas. A gente não tem mais que se preocupar só com antena. O pessoal da Cantare ibope falou que a partir deste ano eles vão começar a incorporar também audiência nos *streamings*. Então é uma audiência, ainda que ela não é relevante. Na antena já foi. [Gestor, Rádio Nacional]

Os gestores das rádios Cultura, Nacional FM e Câmara relataram estratégias similares para lidar com os desafios impostos pelo avanço tecnológico: a atualização da programação, a convergência de mídias, e a atuação em rede. A Rádio Nacional de Brasília passou por uma reorganização da sua grade de programas ao ser transmitida em rede com a Rádio MEC do Rio de Janeiro e passar a transmitir para outras praças como São Paulo, Recife e São Luiz, além de Brasília. Com isso, abriu-se espaço também para outras produções locais das praças mencionadas. Que isso aconteça na Rádio Nacional com potência e missão para alcançar todo o País, é compreensível. Por isso a política local precisa ser pujante na promoção dos artistas locais.

Então a Rádio Nacional FM hoje deixou de ser um pouco local. Isso representa uma perda para o artista local, porque teve seu espaço diminuído em certa instância, para poder trazer também os artistas locais de São Luís do Rio, não é? E isso tudo compor com Caetano Veloso com Gilberto Gil, com o Chico Buarque e esses clássicos e essas novidades dessas praças, não é? Então, a gente está trabalhando com o conceito de que é todo o Brasil. A diversidade se encontra aqui. [Gestor, Rádio Nacional]

Eu acho que a gente já teve momentos melhores na história da cidade, em que a divulgação cultural era contemplada em vários veículos de comunicação que divulgavam o tempo todo a música que se produzia aqui para o acesso não só em Brasília, mas no Brasil todo. [Produtor, TV Câmara]

O gestor da Rádio Cultura, equipamento público mantido pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa, que tem a missão de promover a produção local, destaca a importância da curadoria na programação da rádio pública que atua localmente. A missão da Rádio Cultura é fundamental para o arranjo produtivo de música de Brasília.

Eu acredito também que não cumpre a uma emissora pública produzir os seus conteúdos. A emissora pública, ela está muito mais voltada para uma curadoria do que propriamente para a produção efetiva. É lógico que nós temos espaço de veicular e programar os conteúdos que a gente tem feito, na medida do possível, da nossa precariedade, tanto tecnológica como de pessoal. [Gestor, Rádio Cultura]

Infelizmente, a Rádio Cultura enfrentava dificuldades devido a falta de investimento ocorrido ao longo das últimas décadas, com falta de atualização de equipamentos e perda de equipe. Durante o primeiro governo Ibanês (2019-2022), a rádio perdeu 50% de sua força de trabalho devido à transferência de 10 cargos comissionados para outra secretaria de estado. Era necessário mais investimento e um choque de gestão para alcançar os objetivos estratégicos da política de música. A

proposta de gestão compartilhada da Rádio Cultura através de parceria com a sociedade civil (Portaria no. 21/2020) gera o potencial para que haja maior investimento através da captação de recursos por meio da OSC, de se reestruturar a equipe e de avanço na atualização de equipamentos.

Depois nós vamos dar uma volta, aí você vai ver que nós estamos numa rádio do começo dos anos 80 em termos de equipamentos, etc. Compramos um transmissor que vai fazer com que a gente consiga alcançar o Distrito Federal como um todo. Eu cheguei aqui, a gente estava com a válvula pifada e a transmissão da rádio não chegava a um quilowatts, ou seja, ela saía de lá do Buriti e mal chegava aqui.... Por exemplo, o próximo passo, a gente tendo esse chão de fábrica, que eu chamo, que basicamente são equipamentos e pessoal. Isso pode vir mais imediatamente na minha visão numa parceria com MROSC, que é muito mais ágil, então tem que ter um parceiro consistente dentro de uma política de parceria consistente. É isso que nós estamos buscando, a contratação de pessoal, através da parceria e aí sim, uma política de comunicação, porque o mais pesado vai ser essa política de comunicação para nos apresentar 18 horas no ar, para fazer entrevista com produtores culturais sobre os mais diversos temas, e para isso, nós vamos precisar de locutor. [Gestor, Rádio Cultura]

Concomitantemente a esse cenário, paradoxalmente, a inovação incremental de convergência de mídias impactou positivamente, ajudou a romper fronteiras, disponibilizando a programação da rádio através de aplicativo ou do website para o Brasil e para o mundo. Isso facilitou o acesso ao conteúdo. Tanto a Rádio Nacional, a Rádio Cultura, quanto a Rádio Câmara estão disponíveis pela internet e nos aplicativos.

Em termos de convergência de mídia, o que manda é o conteúdo, aonde as pessoas vão ouvir está deixando de ser importante. Aqui a gente tem 3 rádios, uma ondas curtas, uma FM e uma AM. Muitas dessas pessoas hoje, por conta dessa convergência digital, elas ouvem a rádio pelo aplicativo, que está mais fácil você ter um aplicativo que agora é um aplicativo gratuito, não pesa muito. [Gestor, Rádio Nacional]

A atuação em rede e convergência de mídias afeta as rádios públicas que pagam direito autoral. As rádios que operam em rede, principalmente as estatais federais como as rádios da Empresa Brasileira de Comunicação (EBC) e as Rádios Câmara e Senado, reconhecem a necessidade de pagar o ECAD, mas defendem que a cobrança seja razoável para emissoras que transmitem para mais de 2 mil municípios.

O objetivo não é não pagar. O direito autoral ele não é uma taxa, ele não é um imposto que sai da União e vai para a União. Não, ele é um direito do criador. Então a gente quer pagar, mas a gente quer pagar de acordo com as nossas possibilidades, entendeu? E de uma forma que não inviabilize a programação da emissora, que infelizmente cada vez usa menos música, chegue a tenha um caráter muito mais de informação pública, né? [Gestora, Rádio Câmara]

As rádios são obrigadas a pagar o ECAD...mas o que a gente defende que a Rádio Nacional FM ela tem uma programação musical, então ela tem que pagar X para o ECAD, mas a Rádio Nacional AM é uma rádio basicamente jornalística. Então ela tem que pagar menos, toca a música bem menos do que a Rádio Nacional FM

A Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento (UNESCO, 1998) já previa a necessidade de se manter o canal das rádios abertos à produção local. Já se recomendava naquele momento a extensão do direito autoral às capacidades das novas tecnologia de mídias defendido pela Organização Mundial de Proteção Intelectual.

Com o avanço tecnológico, a emissão de *podcasts* via *streaming* e a veiculação de conteúdos nas redes sociais reforça a necessidade de se atualizar a legislação e a forma como o ECAD coleta as informações dos veículos de comunicação tradicionais assim como da distribuição digital e como compartilha a receita dos direitos autorais.

...A transparência do ECAD é uma questão que sempre questionei, porque você movimenta milhões e milhões de reais por ano. E você não sabe como esse dinheiro é distribuído?[...]A questão dos direitos autorais sempre foi um gargalo, porque o direito autoral em rádio, sempre é feito por amostragem, não é? E aí os artistas independentes, eles vão sempre ser prejudicados por conta disso, porque ele não vai aparecer na amostragem. Numa manhã numa rádio qualquer vai tocar, não sei quantas mil vezes o Dilsinho, o Gustavo Lima. Eu posso tocar o Alberto Salgado (músico brasileiro) aqui, posso tocar, mas não vai ter a quantidade por amostragem. [Gestor, Rádio Nacional]

A seguir será discutido como o sistema de direito autoral é calibrado e os desafios de cobrança de propriedade intelectual com o surgimento de novos modelos de distribuição digital.

#### **4.4.2.1 Direitos Autorais: o Regime de Apropriação na Era Digital**

A força do regime de apropriação reside na capacidade de o autor capturar valor de sua obra por meio do direito autoral e auferir lucros de uma inovação (Teece, 1986, Reidel, Zilber *et al.*, 2017). Para isso, os interesses públicos e privados na legislação de direito autoral devem-se encontrar em perfeito equilíbrio, para que o criador possa defender seu interesse privado respeitando as limitações de seu direito, como o uso de sua obra para fins educativos, por exemplo. Da mesma forma, os interesses de criadores, produtores e investidores devem-se encontrar igualmente em equilíbrio. Qualquer desequilíbrio entre eles, enfraquecerá o direito de um dos segmentos de agentes da cadeia produtiva que operam dentro do regime de apropriação.

Outra questão importante para se entender se um regime de apropriação é forte ou fraco é avaliar os mecanismos de remuneração dos criadores, por meio do sistema de arrecadação. No Brasil, a Lei 12.853/2013, retificou a Lei 9.610/1998, para garantir maior transparência, eficiência e fiscalização do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) e das sociedades arrecadadoras (Wachowicz, 2015).

Contudo, fruto de um longo processo de vinte anos de discussões em um período pré-digital, a Lei 9.610/1998 versa sobre um ambiente analógico (Wachowicz, 2011). Na atualidade, em uma realidade marcada pelo uso de tecnologias no ambiente digital, os músicos repercutem serem o elemento frágil da cadeia, mal remunerados, apesar de alimentarem toda a indústria com os frutos de seu trabalho.

O que eu vejo é que a lei, ela ficou velha muito rápido. A lei de direitos autorais foi uma lei feita muito em cima do CD, claramente lendo a lei, ela foi feita para publicação e foi atropelada pela internet banda larga. Mas eu não sei se a gente consegue um Marco legal que acompanhe e fique atualizado o suficiente para lidar hoje com essa diversidade de plataforma de rede social que a gente tem, não sei como é que você vai cobrar direito autoral de um show transmitido pelo Instagram, por exemplo uma live, uma coisa lá na hora. [Gestora, Rádio Câmara]

É muito complicado falar de direitos autorais. Você tinha que atualizar a lei isso. E os Podcast? E esse poder de polícia, do ECAD é uma coisa meio estranha, porque...uma coisa que ninguém fala do jabá no rádio. É o direito econômico. Quem tem dinheiro, paga, toca ou quem aí toca mais, ele ganha mais direito autoral, não é? Então é um círculo vicioso, não é? Então eu sou um artista que tenho dinheiro, eu vou na rádio, tal pago, toca tantos, tantas vezes minha música por dia. Isso vai gerar relatório, vai gerar amostragem e é como se fosse um investimento que eu estou fazendo, porque eu tenho dinheiro para investir e o artista independente que não tem? [Gestor, Rádio Nacional]

A repartição de lucros ao longo da cadeia está pré-estabelecida em percentuais. As sociedades arrecadoras/distribuidoras de direitos cobram 5%. O ECAD recebe 10% a partir da execução pública. As editoras recolhem (20% de 2/3 de 85%) no caso da reprodução (fonomecânica), sincronização e distribuição digital. O restante se refere aos direitos artísticos, que são recolhidos pelo produtor fonográfico, no caso de reprodução, sincronização e distribuição digital. No caso dos direitos conexos a partir da execução pública (o produtor fonográfico recebe 41,70%, o intérprete 41,70% e os músicos acompanhantes 16,60% de 1/3 de 85%).

A distribuição digital pode ocorrer através de *download* (formato dominante nos anos 2000) ou *streaming* (a partir de 2012). Os percentuais de repartição dos direitos são distintos. Convencionou-se que as plataformas como Spotify (líder de mercado) recebam em média 30% e pague 70% de direitos artísticos (58% dos 70%) e autorais (12% dos 70%). As receitas das plataformas são provenientes de venda de anúncios na versão *freemium*, quando o usuário utiliza a plataforma de forma gratuita ou *premium*, quando o usuário se torna assinante.

Após o entendimento do que constitui e diferencia um regime forte de um regime fraco de apropriação, é preciso tecer considerações sobre como a ausência de legislação de direito autoral no ambiente digital no Brasil pode permitir abusos de poder de firmas estrangeiras e como a implementação de direitos dos usuários é necessária para equilibrar a questão. Quando indagados a

respeito da receita de direito autoral, músicos brasileiros respondem que ela é irrisória, quando a recebem.

Era filiado a ASSIM no RJ. Hoje sou filiado a ABRAMUS em SP, eles especificam onde, o que, quantas vezes tocou (música ao vivo, rádio). Você precisa puxar o extrato. Mas é sempre muito pouco. [...] Eu recebo direitos autorais. De vez em quando pinga uma mixaria, por que é muito pouco o que a gente recebe. Ainda mais com o streaming, nossa, é ridículo! Tipo Apple Music, as vezes entra um centavo aí o cara fala que tem que juntar 60 dólares para a gente receber. Eu recebo direitos autorais a cada dois ou três meses. [Músico/Produtor Cultural 1]

Em relação ao direito autoral temos mais impedimentos do que benefícios, porque a gente recebe muito pouco pelas nossas propriedades intelectuais, as gravações, as coisas todas, e paga-se muito. Para você fazer tudo, tem sempre a fiscalização firme, mas você recebe menos em contrapartida. Tem mais impeditivos do que benefício.[...] como músico, eu tenho um disco de composições, eu tenho meu livro e realmente o que chega para a gente é muito pouco. Eu acho que a gente tem mais preocupações do que benefícios. E do ponto de vista do gestor, também, tudo você tem que ficar atento, tem que pagar bastante para tudo. E acho que o retorno é menor. [Músico/Diretor, Escola de Choro]

A falta de legislação apropriada para o ambiente digital e mais especificamente para o *streaming* tem gerado discussões sobre como assegurar a cobrança de direito autoral justa para que músicos (compositores, intérpretes e arranjadores) consigam obter retorno econômico condizente com o investimento que fazem em suas carreiras.

Carlos Taran (2015) aponta a falta transparência das plataformas de *streaming* que não divulgam os dados determinantes ao cálculo dos pagamentos: a quantidade de assinantes; o faturamento da empresa; a quantidade total de streamings. “Você tem que acreditar nos dados que são passados para você. Mas o mercado está baseado no patrimônio do artista. E ainda há empresas na internet que oferecem serviço de compras de *streams* para aumentar execuções de artistas.”<sup>12</sup> Uma consulta ao Google por “comprar *streams Spotify*” revela a quantidade de oferta de serviços. As *fakes streams* comprometem o pagamento dos pequenos artistas, pois o *Spotify* paga os maiores artistas primeiro.

Ou seja, no modelo de remuneração do mercado (*market centric model*), se paga artistas que muitos usuários não ouvem e paga-se mais ao músico que tem mais *plays*. Taran (2015) propõe uma nova forma de remuneração de direitos autorais mais justa para o *streaming*. O modelo baseado no usuário divide o valor pago pelo usuário, entre todas as músicas ouvidas por ele durante o período da assinatura mensal. O empresário musical sugere que as plataformas de *streaming* (*Spotify, Deezer, etc.*) passem a usar o modelo centrado no usuário (*user centric model*) conforme ocorria com o

<sup>12</sup> Palestra proferida por Carlos Taran, ex-empresário do Dado Villa-Lobos e Marcelo Bonfá do Legião Urbana, durante o Festival COMA, Brasília, em 4 ago. 2022.

*download*, em vez de se contabilizar o número de vezes que uma música é tocada e se dividir os recursos pelos artistas mais tocados.

Ademais, as grandes empresas globais como *YouTube*, *Facebook*, *Instagram* estão lidando proativamente, de forma injusta, faturando alto através de inteligência artificial, em seus sistemas automáticos de verificação de conteúdo digital (Ruse-Khan, 2020). A compositora/arranjadora Maria Schneider prestou depoimento no congresso americano para denunciar que o YouTube dificultou a proteção de direitos autorais dos músicos, afirmando que a ganância corporativa tornou a inteligência artificial e o *big data*, “o novo petróleo” (Nicholson, 2020).

É importante ressaltar que a legislação brasileira não está adequada ao ambiente digital. Um músico brasileiro/brasiliense que produz seu vídeo com recursos advindos de editais de fomento do governo municipal ou estadual e o disponibiliza no YouTube correrá o risco de ver seu trabalho monetizado por uma propaganda caso o procedimento automático da empresa detecte uma citação no trabalho de uma música cujo direito autoral o usuário não seja o detentor.

Segundo Ruse-Kahn (2020), cada vez mais o estabelecimento de normas é moldado pela tecnologia, quando um conteúdo digital é utilizado em uma dessas redes sociais, sempre há que verificar questões relacionadas ao direito autoral. O YouTube é um intermediário que permite que usuários criem e compartilhem conteúdo se apropriando de elementos de obras existentes protegidas ou em domínio público. O outro modelo de negócios do YouTube se baseia na venda pela empresa para agências de anúncios de dados e informação geradas pelo usuário. O YouTube criou uma tecnologia de proteção automática de conteúdo, o “*content id*”, que detecta uma correspondência de um trecho de música em favor do detentor do direito autoral e o notifica. A partir daí, há três opções: o usuário pode tirar do ar seu conteúdo, monetizá-lo (para o detentor do direito autoral) através de anúncio ou disputar pelo direito de uso.

A questão é que o YouTube é uma empresa transnacional com sede na Califórnia e se baseia na legislação americana, o *Digital Millenium Copyright Act*, DMCA, de 1998, para ditar suas normas de disputas. Nas palavras do professor Allan Rocha (UFRJ), cria por assim dizer o “*YouTubeland*”. Em vez de uma empresa nacional, o YouTube é uma empresa transnacional, que opera em nível global “é uma soberana funcional, a empresa determina normas, as aplica, as reforça, e atua como quase-juiz diante de disputas” (Ruse-Khan, 2020, p. 8). O autor chama a atenção para o fato de o usuário estrangeiro ter que litigar em um tribunal na Califórnia caso queira interpor recurso ao YouTube.

No YouTube, músicos e gravadoras lançam músicas autorais, músicos e colecionadores digitalizam gravações históricas, algumas dentro da validade de direito autoral e outras em domínio público. Todos ficam à mercê do procedimento automático que reverte a situação a favor dos detentores de direitos autorais.

O YouTube é hoje o principal canal de distribuição de música online, por isso, de desenvolvimento de carreira de músicos-intérpretes. Muitas vezes, a grande maioria de músicos gravam músicas, ou participam de *lives* de colegas e não lucram com estas aparições que são lançadas diretamente no YouTube. Apesar da difusão da própria imagem, eles não encontram formas de monetizar esses trabalhos, nem de receber por direitos conexos e ainda assim, o sistema automático do YouTube consegue lucrar em cima do trabalho desses músicos. Este é um sistema injusto. Ademais, para um músico começar a monetizar no seu próprio canal, ele precisa ter no mínimo mil seguidores.

A legislação de direito autoral e propriedade intelectual tem o potencial para garantir a regulamentação do comércio digital. A pressão feita pelas gravadoras auxiliou na publicação de leis atualizadas a esse canal de distribuição, por exemplo: na Inglaterra e na França, há legislações que preveem sanções aos consumidores; na Espanha, sanções são impostas aos provedores de serviços, os *internet service providers* (Mello; Goldenstein, 2010).

As políticas públicas brasileiras devem considerar às necessidades de desenvolvimento de carreira de músicos, que buscam canais eficientes de divulgação de seus trabalhos e o apoio ao micro, pequeno e médio empresário que busca desenvolver um modelo de negócios no ambiente digital, seja ele um criador, um intérprete, um produtor cultural, ou um empreendedor do ramo de empresas intermediárias (plataformas digitais, por exemplo).

Wachowicz (2011) defende que a construção de um marco regulatório para a Economia Criativa no Brasil precisa estabelecer um novo equilíbrio entre os interesses privados do autor e os interesses públicos da coletividade. O autor advoga que o foco da proteção exclusiva não mais resguarde o retorno do investimento ou do desenvolvimento econômico, mas que seja fundado nos princípios de sustentabilidade e de inclusão social, cultural e tecnológica. E principalmente, que os interesses daqueles que comercializam, que promovem, que divulgam sejam racionalizados conforme aqueles que efetivamente criam. Portanto, é necessário atualizar o marco regulatório para considerar os interesses privados e as atividades econômicas que deles derivam, assim como o interesse público no ambiente digital.



Por fim, para que o regime de apropriação se fortaleça na indústria musical, ele precisa ser recalibrado nesta era digital para possibilitar que autores e intérpretes, de fato, possam usufruir melhor de seu trabalho. O investimento artístico e intelectual desses criadores não é remunerado como deveria ser porque a porção que cuida dos negócios e dos investimentos econômico-financeiros, que cuidam do *music business*, os produtores fonográficos e as gravadoras, têm maior peso na balança.

### **4.4.3 Política de Educação**

A política de educação musical encontra respaldo na Comissão Mundial de Cultura e Desenvolvimento, conforme mencionado no marco teórico, pois se compreende que a música é formadora de identidades (UNESCO, 1995, 1998). É por meio da educação musical, da formação de gostos que se combate a homogeneização cultural. Igualmente, muitos são os caminhos trilhados por músicos em suas carreiras. A política de Educação precisa contemplar o desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho do Século XXI.

#### **4.4.3.1 A oferta de ensino musical pela Secretaria de Educação**

A respeito da iniciação musical (musicalização infanto-juvenil) nas escolas de ensino regular, a Secretaria de Educação oferece aulas de música coletivas, medida esta regulamentada pela lei 13.278/2016, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional referente ao ensino da arte. Segundo a lei 13.278/2016, o ensino de artes deve ser realizado por professores especialistas formados em cada uma das 4 áreas (artes visuais, artes cênicas, música e dança). Na Portaria 143/2020 que dispõe sobre o ensino regular de música na educação básica da rede de ensino do DF, a Secretaria de Educação especifica que o ensino infantil e os anos iniciais devam ser atendidos por professor pedagogo, “preferencialmente” com formação continuada em educação musical. Nos anos finais do ensino fundamental e ensino médio, professores com uma das seguintes formações podem atuar: professor(a) com licenciatura plena em Música; ou licenciatura plena em Arte/Educação Artística com habilitação em Música; ou bacharelado em Música com complementação pedagógica em Programa Especial de Licenciatura - PEL. Nas Escolas Parque, a carência para o ensino de Música deverá ser suprida por professor de Música ou Arte/Música, mas o professor já lotado na Escola Parque, que é licenciado em Educação Artística, pode selecionar a vaga.

Na realidade, a Secretaria tem optado pelo professor polivalente para suprir a carência em todas as quatro áreas no ensino fundamental (anos iniciais e finais). Na rede ao todo existem 1.052 professores de Artes. De acordo a um levantamento feito em 2021, há carência de 300 professores de

artes na rede. Quando falta professor de artes, quem ministra aulas em seu lugar são os monitores contratados pela secretaria, situação esta irregular. Professores da Escola Parque evitam migrarem para outras escolas para não cair na vala comum dos professores generalistas de artes, aqueles com formação em Educação Artística, que podem atuar em música, artes visuais, teatro e dança.

A Secretaria de Educação realizou apenas um concurso com edital direcionado a professores de Artes/Música, em 2013. Os demais concursos, inclusive o de 2022, foram direcionados aos professores com formação polivalente. Segundo levantamento realizado junto à Secretaria de Educação (GEAPLA/SUBIN), em 2021, existiam 43 professores Artes/Música, 60 professores de Educação Musical, totalizando 103 professores específicos de música, na rede de ensino. Número insuficiente para atender as escolas de ensino fundamental da rede.

Na rede pública existem três tipos de escolas onde se ofertam o ensino musical: as sete escolas parques; escolas de ensino fundamental em tempo integral; e a Escola de Música. Falta um levantamento de quantas vagas de concurso seriam necessárias para suprir a carência de professores com licenciatura específica em música nas escolas de ensino regular.

Os principais desafios apontados pelos entrevistados durante a pesquisa de campo foram: a carência de professores de artes/música na rede de ensino; e a necessidade de formulação de uma política de educação musical da rede, tendo em vista que o ensino musical não é ofertado de forma homogênea visando um resultado em comum. Nas escolas de ensino fundamental é realizado como projeto que requer renovação anual. Nas Escolas Parques se oferece apenas a iniciação musical. Na Escola de Música há outra orientação, a de musicalização por meio da leitura de partituras aliada à prática a teoria. Há desorientação de qual deva ser o objetivo principal da musicalização infanto-juvenil (estudantes dos anos iniciais e finais do ensino fundamental):

Os professores (da rede de ensino), parece que cada um faz o que quer, eu vejo isso no mestrado profissional. Quem é bem disposto, tem uma boa formação e um compromisso com a educação faz um bom trabalho; quem não tem, enrola, vamos ser bem sincero, principalmente se ele tiver que dar as 3 aulas (disciplinas das artes), vira coisa teórica, vira coisa chata, uma área que poderia ser fantástica. [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Nas escolas parques, a música é ofertada como iniciação musical. Os alunos não chegam a participar de grandes grupos (coral, banda sinfônica), salvo quando há a iniciativa individual de algum professor. Em 2016, as escolas parques passaram a receber os estudantes das escolas de ensino fundamental no contraturno. A professora de licenciatura em música da Universidade de Brasília, quando convidada a opinar sobre a política de educação do DF questiona:

[...] Eu defendo que as escolas parques poderiam ter grupos musicais, corais, orquestras, grupo de música popular/regional. [...] Às vezes a gente chega na escola e tem que lidar com uma coisa muito básica: vamos comprar instrumentos. Tem jeito. Basta querer. Onde que a gente vai? No diretor, no secretário? [...] Então, eu acho que um projeto mais claro. O que você quer com a música nas escolas formais? Não é só pra dizer que tem. Não é só pra cumprir lei. Tem muito professor bom. O que nós vamos fazer até o final do ano? Quantos grupos musicais nós vamos ter? O que a gente precisa pra chegar lá? Tem sala, tem pessoal, tem tempo? O que nós vamos fazer? [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Pela Escola de Música concentrar um maior número de professores de música da rede, houve um momento em que se cogitou a ideia de realocar professores da EMB ao ensino regular. Isso teria desvirtuado o projeto político pedagógico da Escola de ensino técnico-profissionalizante, potencialmente colocando em risco a oferta de seus cursos. Há na Secretaria de Educação uma falta de entendimento da natureza da Escola de Música de Brasília, que é especializada em formar músicos com habilidades em vários instrumentos, canto coral, atuação em pequenos e grandes grupos de música erudita, popular e regional. Além de formar músicos, os professores produzem música, pois o ofício requer a prática musical. Os professores ensinam fazendo música.

[...]O tempo todo a Escola de Música tem esse embate com as altas esferas da Secretaria de Educação. A gente o tempo todo tem que mostrar que os professores ensinam e produzem música ao mesmo tempo. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Conforme explica o Diretor da Escola de Música, a Escola de Música já cumpre o seu papel dentro da rede de ensino do DF, pois três quartos do corpo discente da Escola de Música é proveniente de escolas da própria rede:

Ao contrário do que se imaginava há um tempo atrás, cerca de 73% dos nossos estudantes são provenientes de escolas públicas. Portanto, os principais beneficiários da política da Secretaria de Educação como mantenedora da Escola de Música de Brasília são alunos da própria rede. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Então, hoje a Escola de Música é um centro de ensino profissionalizante. A LDB tem uma legislação específica para isso, mas todos os CEPs estão inseridos dentro da educação básica. Isso significa dizer ser obrigação do governo oferecer este ensino a todos [...] ou seja, que a educação básica tem que ser para todos? OK. Que a música tem que ter no ensino básico para todo mundo? OK. mas o ideal seria todos “que podem ou que queiram (estudar música)”, isso ou deveria se abrir mais Escolas de Música. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Outro imbróglio quanto à carência de professores é que tanto na escola de ensino fundamental como no ensino de musicalização infanto-juvenil da Escola de Música há a dificuldade em ampliar o quadro de professores de música devido à gestão do ensino de música por projeto. Ao adquirir o status de Centro de Educação Profissional (CEP) do MEC, no início dos anos 2000, a Secretaria de Educação transformou o curso de musicalização infanto-juvenil da Escola de Música em projeto.

Neste caso, não é possível abrir vagas de remanejamento para ampliar o número de professores de musicalização nessas escolas.

Contudo, o histórico institucional da EMB demonstra que o curso de musicalização infanto-juvenil cumpre a função de musicalizar a próxima geração de estudantes para o nível técnico bem como formar a plateia para os músicos. É importante notar que na musicalização infanto-juvenil da Escola de Música, os alunos aprendem a ler partitura, têm aulas coletivas de teoria musical e aprendem a tocar um instrumento em aulas individuais, além de frequentar aulas de canto e coral e prática de conjunto ao contrário do que ocorre nas escolas de ensino fundamental, onde as aulas são coletivas e não há uma equipe de professores de música para o atendimento individualizado.

Deve-se partir do pressuposto que a função do ensino musical seja produzir música em pequenos e grandes grupos, mas o ensino musical não é ofertado de forma homogênea visando um resultado em comum. O que é necessário para garantir a educação de qualidade tão almejada?

Por último, vale lembrar que Penna (2002) reportou a escassez de professores, infraestrutura, material e equipamentos na rede de ensino em vários estados brasileiros. No Distrito Federal, os diretores, coordenadores e professores (quando existentes) precisam lidar com essa escassez, e mesmo assim serem capazes de viabilizar um projeto de educação musical cujas diretrizes são genéricas quanto à produção musical (por exemplo: “Eventos para datas comemorativas, culminância de projetos, atividades artísticas culturais, dentre outros”) e um tanto quanto vagas em relação ao aprendizado formal de música, por exemplo: “Escrita e interpretação de códigos musicais não convencionais, partitura criativa, registros alternativos, notação musical espontânea”, conforme proposto no Currículo em Movimento (Distrito Federal, 2018e, pp. 101, 104) ao contrário do que ocorre na musicalização da Escola de Música de Brasília.

#### **4.4.3.2 Formação e aperfeiçoamento de professores de música**

Uma das opções para o desenvolvimento de carreiras musicais é o magistério em música. Na UnB, a licenciatura em música é ofertada em dois formatos: no presencial (diurno e noturno), e no ensino à distância. O público atendido no curso de licenciatura é composto de uma maioria de homens e de estudantes que trabalham como músicos profissionais. No curso de ensino à distância de licenciatura em música há o mesmo perfil de estudantes.

Na cultura do Departamento de Música da UnB, ainda prevalece a crença “de quem escolhe licenciatura não é bom o suficiente para ingressar no bacharelado”. O curso de licenciatura é

considerado uma opção menos “nobre”, pois os seus egressos muitas vezes se dedicam a aprender vários instrumentos e deixam de atingir um alto nível (desejado ou desejável) de performance em um instrumento principal.

Esse é o problema... falta valorizar as licenciaturas em seus departamentos. Não é só na música, é qualquer licenciatura. Ainda se acha que quem não é bom o suficiente vai fazer licenciatura. O que é uma falácia, porque o músico que é bom já viu que não dá para viver só de música, infelizmente, no DF. E olha que no DF tem muito local que dá pra fazer música. Então, dar aulas é uma realidade. Imagina quem é do bacharelado, quem nunca entrou numa sala de aula, numa escola pública e acha que é suficiente fazer 10 horas de flauta ou de piano por dia, que ele vai dar conta de enfrentar as 40 horas lá não sei aonde. [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Inclusive, foi necessário abrir espaço para música popular na licenciatura e no bacharelado dentro da universidade, conforme explica a professora do Departamento de Música:

[...]Antes só era admitido na universidade quem tivesse habilidade na música erudita. Essa foi uma outra conquista da área de licenciatura. Isso foi uma briga de muitos anos, porque que a habilidade na música popular não podiam ser valorizadas e acolhidas e dar acesso à universidade? Foi uma disputa muito grande. [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Conforme apontado no Objetivo 2, outro ponto favorável à modernização do Departamento de Música é que a partir da LDB de 1996 e da Resolução no. 2/2004, foram criados cursos de licenciatura específicos em música nas universidades brasileiras. O curso de licenciatura específica em música forma os futuros professores para atuar na sala de aula do ensino fundamental. Os estudantes precisam aprender a tocar um instrumento harmônico dentre outros melódicos e realizar estágio supervisionado para se formarem.

A política de formação (de professores) do Departamento de Música tem mudado. O primeiro que fizemos foi nos ajustarmos à Lei 9.396 da LDB, que volta com as licenciaturas específicas. Isso tem sido o problema porque [na Secretaria de Educação] o professor tem que atuar nas três áreas (música, teatro, artes visuais) sem ter a formação. Isso é um empecilho. Para entender esse cenário, a nossa política é que tenha uma formação musical e uma formação pedagógica. Nós não privilegiamos uma ou outra. Nós queremos que o nosso egresso tenha um bom perfil musical e pedagógico. Muitas vezes o problema pedagógico é decorrente de uma formação musical frágil. Nós queremos que o aluno esteja cada vez mais envolvido com o fazer musical, grupos musicais, apresentações musicais, para que a partir da vivência musical tenha uma compreensão maior do objeto. Por que seu objeto é a música. Nosso projeto político-pedagógico tem em mente esse perfil. [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Para que o egresso do curso de licenciatura tenha um bom perfil musical e pedagógico, é necessário que enquanto estudante de licenciatura em música, o aluno desenvolva habilidades variadas. A experiência em sala de aula com turmas grandes lhe exigirá saber fazer arranjos musicais e tocar vários instrumentos para organizar as atividades pedagógicas no ensino regular.

É por isso que nós também procuramos que o professor também tenha várias experiências musicais. Por exemplo, um aluno de violino na licenciatura é problemático porque só com o violino vai ficar muito difícil para ele atender a realidade das escolas e o local de trabalho. Nós temos colocado na licenciatura que eles transitem pela música popular, que saibam formar grupos, têm uma disciplina de arranjos e composições para escola, para grupos iniciantes, onde os alunos têm que criar repertório, mas repertório onde os alunos saiam tocando uma música. Isso é extremamente difícil para os alunos das licenciaturas. É uma preocupação que o professor tenha mais ferramentas para atender a multiplicidade e os desafios de campos de atuação. [Professora, Departamento de Música (UnB)]

Eu sozinho comecei a dar aula de violino e viola, até violoncelo tive que aprender a dar aula. O professor de música quando está numa escola normal tem que fazer tudo. Ele tem que fazer projeto, tem que aprender um instrumento novo para ensinar, ele tem que aprender a tocar piano para poder ensaiar um coral, enfim, ele faz todo um trabalho de uma equipe sozinho. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Por isso, o magistério em iniciação musical na rede de ensino requer o aperfeiçoamento das habilidades musicais e pedagógicas ao longo da carreira. Segundo orienta a portaria 143/2020, art. 4, os professores licenciados em Música, em Arte/Educação Artística e professores pedagogos devem realizar a formação continuada em serviço ofertado pela Subsecretaria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação – EAPE. Neste caso, poderia se explorar a possibilidade de esse aperfeiçoamento ocorrer na Escola de Música de Brasília, através de um acordo de cooperação entre a EMB e a EAPE, que é responsável pela oferta de cursos de 60h, 90h oferecidos semestralmente para professores da rede. Como centro de excelência no ensino da música, a Escola de Música poderia oferecer formação continuada aos professores de música da rede através de cursos de curta-duração e intercâmbio de conhecimentos entre os professores do curso de musicalização infanto-juvenil, regência, arranjo, estudo de instrumentos variados e prática de conjunto.

#### **4.4.3.3 Empreendedores Criativos: Competências para a Autogestão de Carreiras**

A necessidade premente de se viver de música leva o músico a considerar possibilidades de atuação adicionais ao longo da carreira musical baseadas nos conhecimentos musicais, complementando-os a conhecimentos de outras áreas como engenharia de produção, engenharia de som, educação, comunicação, produção e gestão cultural.

O conhecimento musical se aplica na formação e atuação como compositor, intérprete, arranjador, produtor musical, empresário (gestor de carreiras), técnico de gravação, gestor cultural, luthier, professor, etc. O leque de possibilidades de atuação do músico/produtor, ou do músico/engenheiro de som, ou do músico/gestor, por exemplo, se amplia para além da cadeia

produtiva da música, passando a compreender inclusive as cadeias produtivas do teatro, da dança, e do audiovisual.

Conforme lembra Fábio Morales (2023)<sup>13</sup>, existem 37 formas de ganhar dinheiro com música e isso se deve ao fato de a indústria musical ter ganhado as plataformas digitais, ampliando os canais de consumo musical e contato direto com o consumidor nas últimas duas décadas. O músico pode obter remuneração através de quatro formas: no campo da música ao vivo, inclusive via streaming; no setor editorial, na produção músico-editorial (fonte de receita de compositores); no setor fonográfico, fonte de receita de produtores que financiam a gravação do fonograma; e no setor de branding e multimídia, com a exploração da marca do artista. Ainda, é possível realizar o financiamento coletivo e patrocínios de projetos específicos; obter renda através do conhecimento de ofício (músico atuante nos circuitos musicais, professor, produção musical e gestão cultural), premiações, editais e outras verbas públicas.

Segundo Costa (2014, p. 49-54), o músico profissional do século XXI precisa ter uma atuação plural para obter inserção laboral no começo da carreira e viver de música. Dentre as competências que esta atuação plural requer estão: competências de interação (entre pares, com o público, com consumidores, com produtores e intermediários editores e distribuidores musicais, com a mídia); ter habilidades comunicacionais relacionadas às tecnologias informacionais; ter competência empreendedora (saber liderar, possuir autoeficácia, ter a capacidade de assumir riscos calculados, dentre outras); ter habilidades que visem à inovação e à prática reflexiva (identificar novas frentes para inserção laboral, buscar parcerias, coautoria, explorar conteúdos e recursos expressivos multiculturais).

Smilde (2008) define o “músico-camaleão” através de sua carreira de portfólio. Segundo Smilde (2008, p. 113) a carreira de portfólio é aquela cuja atuação na área musical se dá “através de trabalhos simultâneos, sucessivos ou de meio-expediente, nas diversas áreas da profissão musical, de várias formas, sob diferentes prismas, seja como executor ou compositor de músicas, no ensino, e como gestor e empreendedor”. Tanto Porto (2014) como Smilde (2008) ressaltam o papel central da aprendizagem ao longo da vida do músico/produtor cultural para ser bem-sucedido na carreira de portfólio.

---

<sup>13</sup> Fábio Morales foi palestrante do 44º. Curso de Verão da Escola de Música de Brasília.

O ensino sistemático sobre como viver de música é algo já incorporado à oferta de cursos em conservatórios e escolas de música como a *Berklee School of Music* (Boston), *Royal College of Music* (Londres), *Guildhall School of Music* (Londres) para citar algumas. Contudo, em Brasília, não há cursos de empreendedorismo e gestão de carreiras musicais. Sobre o desenvolvimento da capacidade empreendedora dos músicos formados na cidade, apesar de ser uma escola de ensino técnico-profissionalizante para o aprimoramento das habilidades musicais, a EMB oferece orientação sobre o mercado musical no seu ensino regular apenas voltada aos processos fonográficos. A Escola de Choro Raphael Rabello tampouco oferece curso de gestão de carreiras. Atualmente, a única oferta de conhecimentos sobre opções de perfis de atuação na carreira musical ocorre através de palestras no curso de verão sobre profissionalização e gestão de carreira musical conforme relatam os diretores das duas escolas (pública e privada):

O mercado mudou muito. Está mais competitivo. Um dos convidados que vem para CIVEBRA, o Daniel Muzzi ganhou 2 Grammys só esse ano. É um dos principais contratados [em engenharia de som] dentro da Rede Globo de televisão. Ele trabalha com os principais artistas do país. Ele só conseguiu isso, imagino, além da formação dele, porque em algum momento ele se reconheceu não como saxofonista na Escola de Música, não como um violonista profissional, mas como produtor musical. Então a primeira coisa é o estudante de música conseguir visualizar todas as possibilidades. Lembrando que a formação musical dele dentro do mundo da música vai ser um diferencial. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília (SEEDF)]

Curso de formação para a carreira musical? A gente não atua muito nessa área de formação para a carreira. A gente foca quase exclusivamente no ensino musical, não é? Mas a gente tem vários workshops e oficinas, que os artistas, eles muitas vezes eles contam um pouco da experiência própria, como funcionou para eles e essas atividades de formação extra. Não é que a gente oferece aqui com Yamandu Costa, o Hamilton de Holanda. Hermeto Pascoal já deu o workshop, Carlos Malta, enfim, grandes nomes que compartilham experiências e também falam desses aspectos, não é? Então, isso aí é uma atividade complementar que ajuda a quem quer viver de música. [Músico/Diretor, Escola de Choro]

O Departamento de Música da UnB oferta cursos de bacharelado para a formação do instrumentista/cantor(a) em música erudita e popular. Entretanto, o bacharelado tradicionalmente ainda se guia pelo modelo de conservatório de música erudita do século XIX e carece de modernização.

Os músicos de Brasília se beneficiariam da criação de um curso que os preparasse para o “negócio da música”. Essa medida auxiliaria no aumento de capacidade para gestão do negócio musical, que é precária na opinião de músicos e produtores do APL de Música, conforme visto anteriormente no item sobre desenvolvimento de carreiras (4.3.2.3). Faz-se necessário preparar o músico para o mercado do século XXI, através da oferta de disciplinas de empreendedorismo musical e gestão de carreiras.



Além de empreendedores criativos do DF, foram entrevistadas duas representantes do SEBRAE para se conhecer a implementação de programa de capacitação a empreendedores musicais realizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. O SEBRAE MG oferece três tipos de capacitação: o Empretec, curso intensivo de uma semana; o curso presencial “Nosso Negócio é a Música”, com duração de 32 horas (durante a pandemia foi oferecido online com duração de 15 horas); e o Programa de Soluções Estratégicas em Música, com duração de 200 horas. O SEBRAE DF não oferece capacitação especificamente voltada para o segmento musical. Principalmente no Programa de Soluções Estratégicas em Música procura-se desenvolver certas habilidades em oficinas práticas. No programa são oferecidos conhecimentos para uma “carreira estratégica”.

O SEBRAE MG capacita o segmento musical desde 2010 e contabiliza impacto na gestão de 150 carreiras. Os músicos e produtores, em geral, não possuem formação em administração de empresas. Dentre as competências, habilidades e atitudes que o SEBRAE busca desenvolver naqueles que procuram capacitação estão o empreendedorismo, o planejamento estratégico, a comunicação com o público, o conhecimento da legislação que incide sobre o segmento, a realização de projetos de produção artística e a gestão de negócios. São ofertadas aulas de planejamento estratégico, intercalando-o a 7 oficinas-laboratório: leis de incentivo, portfólio, direito autoral, distribuição de música digital, redes sociais, produção artística e produção de *single*.

É muito difícil, algum artista, algum músico chegar com a formação a mais de administração, contabilidade, então eles têm todas essas dificuldades de formalização. Às vezes tem MEI porque precisou emitir uma nota, mas não sabe ao certo as obrigações e, principalmente os direitos que ele tem enquanto MEI. [...]70% dos empresários do setor musical tinham uma grande dificuldade em comercializar o produto. O que está englobado comercialização do produto? Está englobado justamente a parte de gestão, a parte de se reconhecer como empresário também. Outros tinham muita dificuldade quanto a que gestão dos tributos, que a pra você fazer a gestão do seu negócio, você tem que entender qual o imposto incide sobre seu produto/serviço. [Gestora, SEBRAE-MG]

O maior desafio citado pelas representantes do SEBRAE para o desenvolvimento das carreiras de músico e produtor cultural, é a dificuldade dos empreendedores criativos se verem como empresários, pois o empreendedorismo e a gestão de negócios não são ensinados na escola.

Nós criamos um programa de 200 horas de capacitação para que esse artista, esse gestor cultural, principalmente para que o gestor da música se entenda como empreendedor ou à frente de um negócio, que ele se entenda como empresário. Quando a gente fala “empresário”, o povo corre. A gente quebra nos primeiros encontros essa questão deles não se entenderem como empreendedores. Para mim já é o maior gargalo de todos, porque eles se opõem. Assim, não, não sou empresário. Então a gente para no empreendedor no início, e vai de forma leve construindo, ganhando confiança para no fim eles se entenderem como empresários mesmo à frente da empresas deles. [Gestora, SEBRAE-MG]

A dinâmica de um empreendedor requer que o músico assuma funções de produtor cultural quando se propõe a autogerenciar sua carreira. Os músicos e produtores elaboram projetos para financiamento público ou para busca de patrocinadores ou financiamento coletivo; realizam suas próprias gravações assumindo o papel de produtores executivos e artísticos; gerenciam seu direito autoral quando lidam com música autoral; desenvolvem suas campanhas de comunicação e as realizam nas redes sociais; lideram pequenas equipes na realização de festivais de música; ou mesmo produzem seus colegas músicos, colaboradores em projetos artísticos, etc. Por isso, dentre outras competências estão saber planejar visando a sustentabilidade do negócio musical, saber comercializar o produto, saber colocar preço no produto/serviço musical, saber se comunicar com o público/consumidor e conhecer a legislação vigente.

#### 4.4.3.4 Formação de produtores e gestores culturais

Na Universidade de Brasília, houve prospecção para a criação de um curso de produção e gestão cultural, que contou com a colaboração do Fórum de Produtores Culturais em 2014/2016, mas essa iniciativa não foi adiante. Consequentemente, músicos e produtores culturais aprendem sobre gestão de organizações e sobre política cultural na prática ou conversando com aqueles que possuem conhecimento tácito da profissão.

A própria razão do Fórum de existir foi criar um espaço de escuta das demandas, das carências e das fragilidades que a gente precisava resolver, inclusive para propor o que seria a ementa do curso de graduação de produção e gestão cultural dentro da UnB. A curadoria dos palestrantes que eu fazia era com foco na resolução das carências. [...] Depois por não haver um nivelamento conceitual da profissão, [...] esses palestrantes do Fórum foram me formando, da mesma forma que formaram esse coletivo rotativo que ia pro Fórum. Foram essas pessoas que me ensinaram. [Produtora Cultural 4]

Comparando-se às atividades das organizações culturais nos EUA, os gestores de entidades de arte e cultura americanos são formados em universidades em cursos de *arts management*, *cultural management* ou *arts administration*. Esses cursos possuem disciplinas em legislação cultural que embasa políticas culturais, administração artística, gestão organizacional e financeira, comunicação e *marketing* cultural, fomento e captação de recursos, arte/educação e atividades comunitárias, turismo e diplomacia cultural. Canclini (2008) afirma que:

em nenhum país é tão evidente a força dos diretores executivos, “líderes-administradores da arte”, como nos Estados Unidos, onde esta é uma carreira próspera que pode ser estudada em várias universidades. Seus graduados, instruídos em arte e em estratégias de investimento, ocupam cargos de liderança junto ao diretor artístico. Quando planejam sua programação anual, têm em mente que o tipo de arte que se promove influi nas políticas de financiamento público e privado e no número de empregos, não apenas das instituições culturais, mas também no comércio, nos hotéis, nos restaurantes. (Canclini, 2008, p.60).

Como em Brasília não há curso de formação universitária em gestão de organizações culturais (públicas e privadas) ou de produção cultural, para o aumento da capacidade gerencial no APL de Música, é necessário que sejam criados cursos de produção e gestão cultural nos Institutos Federais, universidades públicas e privadas. Na Universidade de Brasília, o curso poderia ser ofertado pela Instituto de Artes em parceria com o Departamento de Administração da UnB.

#### **4.4.4 Síntese do Objetivo 4**

A seção 4.4 apresentou e discutiu a trajetória da política de música englobando a política de cultura, de comunicação e de educação. O objetivo 4 visa a discussão da aplicação do arcabouço legal cultural tendo em vista as inovações surgidas a partir da Lei Orgânica de Cultura, que instituiu a política de fomento cultural e estabeleceu o Sistema de Arte e Cultura do Distrito Federal composto pela governança a partir de conselhos (de cultura, de economia criativa), comitês regionais e colegiados como a câmara setorial de música. A participação social e a ação proativa e propositiva da assessoria jurídica foram fundamentais para que a Lei Orgânica de Cultura refletisse os anseios da comunidade em relação a uma política de fomento cultural desburocratizada e transparente.

A LOC criou o regime de gestão através dos instrumentos de gestão (plano de cultura, o sistema de informações e indicadores culturais e a rede de formação, qualificação e profissionalização) e instrumentos jurídicos (termo de ajuste geral, termo de compromisso cultural, termo de compromisso de incentivo, termo de patrocínio direto) que conferem maior segurança jurídica aos processos administrativos. Além disso, institui o marco de fomento cultural através do Fundo de Apoio à Cultura, do Programa de Incentivo Cultural e do Fundo de Política Cultural. Apesar de terem sido instituídos pela LOC, nem tudo foi implementado. O Fundo de Política Cultural e o Sistema de Informação e Indicadores Culturais são essenciais para a implementação eficaz da política de música. Além disso, ainda falta instituir a política de acesso aos equipamentos culturais.

Em 2016, foi publicado o decreto que regulamenta a aplicação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil, que impulsionou a gestão compartilhada pelo Estado em parceria com a sociedade civil de equipamentos culturais sob a responsabilidade da Secretaria de Cultura e Economia Criativa. No entanto, a aplicação do MROSC nos demais casos de parcerias através de execução de emenda parlamentar tem resultado em projetos pontuais de curta duração (até seis meses), sem desdobramentos quanto à política cultural vigente, segundo consultoria de avaliação pela UNESCO, sendo necessário um empenho da SECEC para uma ação estratégica de alinhamento da

*politics* dos parlamentares à *policy* do órgão. Sugere-se o desenho de uma política para o fortalecimento e sustentabilidade das OSCs de arte e cultura do Distrito Federal à exemplo das OSCs americanas, a partir de capacitações para a realização de uma gestão estratégica que busque a diversificação de fontes de recursos e o enraizamento da OSC na comunidade por meio de ações de voluntariado, de programas de captação de recursos junto à patrocinadores e doadores (pessoa física) e programa de marketing de relacionamento.

Por outro lado, é necessária a melhor estruturação da Secretaria de Cultura e Economia Criativa para atender às demandas da política de fomento e de aplicação do MROSC. Há carência de equipamentos culturais em muitas das 31 regiões administrativas e carência de pessoal para gerir os equipamentos culturais públicos e as parcerias com a sociedade civil, realizando à contento o ciclo de planejamento, execução e avaliação das parcerias.

Quanto à política de comunicação, mesmo com o avanço tecnológico que facilitou a distribuição de fonogramas nas mídias digitais, os veículos de comunicação continuando sendo fortes aliados para a promoção desses produtos ao grande público. Entretanto, o avanço tecnológico também impactou na forma como os canais de rádio e TV operam. Atualmente há mais atuação em rede e convergência de mídias. Esta dinâmica trouxe a necessidade de a Rádio Nacional propor uma nova curadoria de programação. A Rádio Cultura carece de modernização nesse sentido. Ela é mantida pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa e se especializa na promoção da música produzida localmente. Através da gestão compartilhada espera-se criar uma rede de produtores locais atuando diretamente nas comunidades para incrementar a programação da rádio. Além disso, a emissão de *podcasts* e a veiculação de conteúdos nas redes sociais tem gerado a necessidade de atualizar a legislação e a forma como o ECAD coleta o direito autoral.

Músicos e produtores reclamam que a receita proveniente de direitos autorais é irrisória. A legislação de direito autoral no Brasil foi promulgada após vinte anos de discussão em 1998, mas já surgiu defasada no nascedouro. Naquele momento, o Napster, plataforma de compartilhamento de fonogramas, já havia impactado a indústria musical e se buscava entender como assegurar a cobrança de direito autoral justa para músicos (compositores, intérpretes e arranjadores) e empresários do ramo. Passados vinte e seis anos da publicação da Lei 9.610/1998, o principal desafio agora é lidar com a inteligência artificial empregada pelas grandes empresas globais, que são soberanas funcionais, para assegurar a observância à legislação de direito autoral de onde essas empresas mantêm suas sedes.

Precisa, portanto, haver uma ampla discussão para se estabelecer um novo equilíbrio entre os interesses privados do autor no ambiente digital ao se revisar a legislação de direito autoral no Brasil.

A política de educação é peça chave na política de música, pois é responsável pela formação musical dos estudantes na rede de ensino, pela formação do músico na escola de ensino técnico-profissionalizante e pela formação de músicos, professores de música, produtores e gestores culturais no ensino superior. Nesses termos, a seção 4.4.3 abordou a oferta do ensino musical pela Secretaria de Educação identificando a falta de uma política de educação musical para a rede de ensino considerando as diferentes unidades escolares existentes; a formação e o aperfeiçoamento de professores de música; a necessidade de oferta de um curso técnico para o desenvolvimento de habilidades para a auto-gestão de carreiras musicais; a necessidade de valorização do curso de licenciatura em música; e a carência de cursos de graduação e pós-graduação para a formação de produtores e gestores culturais visando a atuação no mercado cultural, seja como microempreendedores individuais, em empresas comerciais, e equipamentos culturais públicos/privados ou na gestão de políticas públicas culturais em órgãos governamentais.

## **4.5 OBJETIVO 5: APRENDIZADOS, CONHECIMENTOS E INOVAÇÕES NO APL DE MÚSICA DE BRASÍLIA**

Neste capítulo serão apresentados os aprendizados e os processos de inovação identificados pelos entrevistados do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília. Durante as entrevistas, os agentes culturais e criativos foram indagados sobre seus aprendizados nas organizações culturais onde trabalhavam ou, no caso dos empreendedores culturais e criativos, em suas carreiras e seus micro e pequenos empreendimentos.

Os aprendizados ocorrem durante a aquisição e intercâmbio de conhecimentos codificados e tácitos, a aquisição de novos conhecimentos através de pesquisa, o aperfeiçoamento de habilidades no desenvolvimento e a comercialização de produtos (Matos, 2011). Por isso, a pesquisa identificou aprendizados organizacionais e individuais dos agentes entrevistados e como eles ocorreram para gerar conhecimento tácito, se através da prática, (*learning by doing*); durante a utilização de ferramentas ou novas tecnologias (*learning by using*); a partir do empenho em aprimorar produtos e serviços (*learning by searching*); se através da imitação de produtos e processos alheios à organização ou empresas (*learning by imitating*) e/ou através da interação com outros agentes (*interactive learning*), segundo Lundvall e Cimoli; Giusta (1992, 2000 apud Matos 2011). No caso das organizações culturais e de empreendedores criativos, a interação ocorre internamente entre membros da equipe, no contato com o público e entre colaboradores e competidores externos.

O conjunto de aprendizados e inovações resultam em maior competitividade dos arranjos produtivos locais de cultura, gerando desenvolvimento econômico, social e cultural (Cassiolo; Matos; Lastres; 2014; Matos, 2011; Amin e Cohendet, 2003; Tatsch, 2022). Por esse motivo, houve a necessidade de identificação de aprendizados e inovações no APL de Música de Brasília, conforme veremos a seguir.

### **4.5.1 Aprendizados através da Prática e Aprendizados Interativos**

Os gestores de política pública e dos equipamentos culturais identificaram aprendizados institucionais a respeito da formulação e implementação da política cultural do DF. Os empreendedores criativos compartilharam suas experiências e aprendizados como beneficiários dessa política.

Em referência ao marco legal, a SECEC passou por um processo de aprendizado fortuito de 2016 a 2022 e continua a evoluir. Evidência disso, conforme discutido previamente no objetivo 4 sobre a trajetória da política de música e o marco legal, foram a implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil através do decreto 37.843/2016; a Lei Orgânica de Cultura (LOC), lei complementar 934/2017 e as diversas portarias publicadas ao longo do período. Na formulação desse arcabouço legal, houve consulta à sociedade civil. Através da interação com 1.800 agentes culturais, a política pública cultural do Distrito Federal resultou em melhorias e maior transparência, processos desburocratizados e maior descentralização a partir da aprovação da LOC.

Outro aprendizado sucedeu a partir da necessidade de o Distrito Federal criar legislação própria para suprir lacunas de legislação em nível federal, principalmente no que concerne a tomada de empréstimo da lei das licitações (lei 8.666/1993; lei 14.133/2021) para a realização de parcerias na política cultural. Uma vez mais, tanto a experiência vivida na prática quanto as oportunidades de interação com a sociedade civil no APL e fora dele para a elaboração da Lei Orgânica de Cultura foram apontadas. Em particular, a experiência da advogada da AGU demonstra essa necessidade de formulação legal no DF.

A partir de uma experiência de docência em vários estados brasileiros ligada à realidade concreta da política setorial, foi ficando cada vez mais claro para mim que a gente tem realmente uma multiplicidade de legislações dos entes federativos tentando dar conta de uma falta de formulação geral nacional. [...] O grande problema que a gente tinha historicamente, em vários lugares, e que o DF resolveu com a LOC, era como você não tinha a ferramenta do fomento mais ampla (que está tramitando no Congresso, o Projeto de Lei 3905/2021, que é o Marco Regulatório do Fomento Cultural, você ficava fazendo um papelzinho ali que todo mundo ia lá e ficava usando a 8666 para estabelecer regras do funcionamento da coisa, ou então, usando o MROSC e aí, tendo que restringir só entidades sem fins lucrativos. [Advogada, AGU]

Desde a publicação do decreto 37.843/2016, que regulamentou o MROSC no Distrito Federal (Distrito Federal, 2016), a SECEC vem executando parcerias com as OSCs. Em 2022, realizou-se uma consultoria através do projeto de cooperação com a UNESCO para monitorar os termos de fomento e termos de colaboração destas parcerias. Desse processo resultou o aprimoramento da aplicação da legislação por meio de novas portarias e a realização de seminário para a capacitação dos gestores das OSCs. Houve novamente a implementação na prática e a interação durante o seminário e a avaliação realizada pelo consultor. Este relato ilustra a necessidade de procedimentos de avaliação de políticas públicas de monitoramento e de impacto, para medir a efetividade das políticas.

Temos algumas recomendações da consultoria: a SECEC-DF precisa criar, mediante ato normativo próprio, cadastro específico permanente de organizações da sociedade civil, com

atuação na área de cultura e arte. O seminário irá sistematizar a política de fomento de parcerias com base em diagnóstico da realidade. Capacitação é uma das pautas do seminário. Estabelecer processo de avaliação de projetos, já está implantado. Já está inclusive formalizado e há um modelo analítico, já fizemos isso dentro da nova portaria. Adotar práticas de gestão administrativa necessárias e suficientes para coibir a obtenção individual ou coletiva de benefícios ou vantagens indevidas. [Gestora pública, SECEC]

Os gestores da Secretaria de Cultura e Economia Criativa acreditam que a consulta à sociedade civil figura tanto como um desafio quanto como uma necessidade na formulação da política pública a partir da experiência em lidar com este segmento ou da falta de contato com o mesmo, quando necessário.

Talvez o maior aprendizado seja de que se a gente não ouvir a sociedade organizada em torno daquela pauta, a gente não implanta uma política séria, a gente não impacta. Não tem resultado positivo, tanto para o Estado, como para a sociedade, que é o principal[...] o que a gente percebe é que quando você diagnostica, quando você dialoga com a sociedade civil organizada o processo de formulação se torna natural. [Gestora pública, SECEC]

Dentre os aprendizados mencionados pelos gestores de equipamentos culturais estão aqueles que ocorrem na prática a partir dos desafios das profissões de gestão e produção cultural, seja durante a idealização de projetos, a execução ou durante a prestação de contas. Há desafios para a formação de gestores, produtores, músicos para atuar nos circuitos musicais, pois, em Brasília, não há cursos de formação em administração das artes, nem gestão cultural, nem produção cultural, nem gestão da carreira musical. Por isso, os mais velhos assumem o papel informal de mentores dos mais novos. O aprendizado muitas vezes ocorre na lida diária do ofício. Sendo assim, a transmissão intergeracional de conhecimento tácito em gestão e produção cultural é uma característica do APL.

Na parte também de gestão, aprendi muito com meu pai que é jornalista, mas sempre foi um empreendedor nato. Ele não tem curso de produção, de nada, mas eu peguei toda a forma dele pensar, desde a parte de concepção criativa, a parte de captação de recursos, a parte de convencimento político. [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

Quando eu tinha 8 anos, meu pai resolveu empreender na área cultural. Desde a minha infância eu comecei a aprender junto com ele e tive minha porta de entrada para coisas mais pesadas como gestão cultural. Graças a meu pai, esse foi o ofício que eu aprendi com ele. [Produtora Cultural 4]

O aspecto positivo é que se aprende a fazer um pouco de tudo na prática enquanto se capacitam gestores e produtores. Entretanto, a carência de profissionais no mercado de trabalho da gestão cultural e a carência de recursos financeiros ocasionam equipes com número reduzido de funcionários, onde há acúmulo de funções em vez de divisão de tarefas. O relato dos entrevistados é de que se normaliza o improvisado e, por vezes, o amadorismo nas ações, como se a organização operasse em modo reativo de “apagar incêndios”.



Eu trabalho muito com montagem de exposição. Aprendemos questões de montagem de espetáculo. Aprendi a ligar mesa, aprendi a ligar luz, mas não sei operar. Os aprendizados chegam dessa forma para a gente, pela falta de uma equipe técnica própria, acabamos aprendendo a nos virar com os exemplos que surgem pela passagem dos grupos na casa. Mas eu vejo diferença quando é uma equipe profissional que está montando algo. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo]

A característica de saber improvisar quando em situações adversas é uma qualidade dos brasileiros. O Departamento de Música da UnB realizou um intercâmbio com uma universidade na Suécia onde essa característica foi notada.

Nós temos um projeto de formação em educação musical amplo suficiente para que, por exemplo, durante o projeto com a Suécia, nossos alunos sejam muito bem vistos, por eles darem conta de lidar com vários imprevistos. Eles se viram mais em termos de ampliar as possibilidades de aula de música. [Professora, Departamento de Música/UnB]

Porém, a improvisação surge como algo indesejável na produção cultural. A atitude de improvisar neste caso é tida como, às vezes, um mal necessário. Geralmente, há a necessidade de se improvisar por força do atraso de verbas prometidas por patrocinadores e governo. Nesses processos, aprende-se rapidamente que o desejável é que processos ocorram de forma organizada e com prazos dilatados em vez de prazos curtíssimos “em cima da hora”.

Aqui no Brasil é essa coisa do improviso, de você chegar, como vários produtores e amigos meus, uma semana antes de começar o festival que eles estão ainda não saiu a verba. Como é que você trabalha dessa maneira? [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

O ideal seria buscar a mudança de uma cultura reativa à uma cultura proativa, onde o improviso ocorra em situações planejadas com riscos calculados e a redução de possibilidades de “a coisa dar errado”.

A formação de gestores e produtores culturais precisa ser oferecida por instituições de ensino formal com vistas a ampliar o mercado de trabalho de gestão cultural com profissionais capacitados nos processos produtivos das organizações culturais. Tanto o conhecimento codificado quanto o conhecimento tácito devem ser privilegiados através da oferta de formação acadêmica que inclua mentorias e estágios profissionalizantes em planejamento estratégico, administração artística, marketing, captação de recursos, gestão financeira, gestão de infraestrutura e produção cultural.

Quanto à transmissão da memória institucional, não houve resposta dos gestores públicos da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (sede e equipamentos culturais). Em vez disso, fez-se notar o número reduzido de suas equipes e a falta de previsão de novo concurso público para suprir a demanda por funcionários, conforme já visto no objetivo 4.

Na Secretaria de Educação, a memória institucional é codificada e transmitida através do projeto político-pedagógico, documento que é atualizado a cada ano para organizar a gestão educacional de acordo ao compromisso dos corpos administrativos e docente perante a comunidade.

A gente vem se preocupando com a memória institucional. Assim, naturalmente, essa interseção acaba acontecendo quando aqueles que chegam à instituição encontram no ambiente escolar aqueles que estão por se aposentar, principalmente, entre membros do corpo docente. Mas, além disso, todas as escolas públicas, na verdade, a escola de música vem se atentando e fazendo um documento mais eficiente, de mais fácil leitura, que chama projeto político pedagógico.

O aprendizado institucional em relação à comunicação interna é que o comunicado por escrito se mostra ineficaz quando muito extenso. As pessoas leem cada vez menos e estão mais acostumadas a buscarem informações por meio de vídeos. A criação de protocolos de ação também colabora para que haja um padrão de conduta adotado pelos funcionários.

Mas em vez de um Projeto Político-Pedagógico, de 100 a 150 páginas, além dele tem que ter comunicados no formato de no máximo uma página com extratos do PPP. E aí, depois um vídeo [...] Além disso, a equipe gestora tem procurado desenvolver diversos protocolos de ação para qualquer um, seja na equipe gestora ou em qualquer outra equipe da escola, pedagógica ou de pessoal, de manutenção, de logística possa ter algum documento dizendo “Olha aqui, normalmente se faz assim.” Se você tiver uma ideia melhor, consulta seu superior e vamos aplicar para ver se dá certo. [Músico, Diretor/Escola de Música de Brasília]

Quanto ao aprendizado interativo, gestores da Secretaria de Cultura e Economia Criativa participam do Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura e relatam sobre o intercâmbio de conhecimentos a respeito das legislações vigentes e do fomento cultural.

Alguns estados, Distrito Federal, São Paulo, Ceará, Pernambuco, entre 2015 e 2018 conseguiram trabalhar e avançar muito juntos na política pública. A gente aqui usava o melhor do que tinha por lá e eles nos olharam com muita atenção a partir de 2016, quando a gente conseguiu uma equipe; quando eu entendi que não haveria dinheiro para fazer a reforma do Teatro Nacional, não haveria dinheiro para avançar em determinadas coisas que são sonhos da cidade, mas, por outro lado, haveria um espaço muito grande para tocar as pequenas obras com recursos outros e para avanço de política pública. [Ex-Secretário de Cultura/Produtor Cultural 2].

A gente teve, inclusive em 2022, o Fórum de Secretários de Cultura. Fizemos uma visita ao Rio de Janeiro, a Belo Horizonte, e a São Paulo. Por exemplo, o edital “meu primeiro FAC”, foi idealizado a partir de uma visita à Secretaria de São Paulo, que fomentava projetos estreatantes. Tem algumas questões da lei de incentivo fiscal que a gente está tentando trazer da Secretaria do Rio, então há esse intercâmbio. [Gestor público, SECEC]

Este processo de aprendizado provou ser um importante propulsor de mudança no APL, tendo em vista as inovações que surgiram no marco legal da cultura no DF. Conforme já mencionado no capítulo sobre a trajetória da política de música e o marco legal, a Secretaria de Cultura e Economia

Criativa em parceria com a UNESCO mediou a transmissão de conhecimentos através de projeto de cooperação para formulação, implementação e avaliação da política cultural, principalmente em relação à implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil e da Lei Orgânica de Cultura. Foram realizadas elaboração de manuais, vídeos explicativos e capacitações de funcionários da SECEC e agentes culturais sobre os novos instrumentos de gestão (termos de colaboração e fomento; manuais, modelos de editais, etc.)

Todavia, um aprendizado apontado pelos gestores públicos de cultura refere-se à enorme demanda de trabalho, que pode asoberbar uma equipe reduzida e frustrar a troca de conhecimentos entre seus membros ou a interação com os agentes da cadeia produtiva de música para aprimorar a política cultural. Vale notar que a interação entre os membros de equipes da SECEC é inibida pela alta demanda de trabalho a ser realizado. Para que haja interação dentro da instituição é necessário fazer um esforço para abrir espaço nas agendas.

Tem uma coisa na gestão pública chamado demanda que atropela até o diálogo interno. Às vezes o servidor, o colega, tá na sala do lado e você não sabe o que ele está fazendo. Então, quando a gente foi fazer a atualização da portaria das parcerias com as OSCs, eu chamei todos os setores envolvidos para conversar, inclusive para implantar os projetos. [Gestora pública, SECEC]

Sobretudo, este esforço deve prever tempo suficiente, em vez de ser imposto em caráter emergencial como ocorreu com a execução dos recursos da Lei Aldir Blanc durante a pandemia. Uma demanda de trabalho enorme somada à quantidade reduzida de funcionários e de tempo pode ser uma combinação nefasta para o bem-estar institucional.

No dia 26 de novembro, o que tinha de informação era que a gente tinha que liquidar tudo até o dia 31 de dezembro, sob pena de devolver o dinheiro. Liquidar implica: fazer o edital, selecionar as pessoas, abrir prazo para recurso, avaliar os recursos, publicar o resultado, empenhar os dinheiros, liquidar os dinheiros. [...] Qual aprendizado que a gente tira disso: somos servidores públicos, estamos servindo à sociedade, mas precisamos de um prazo maior para realizar todas essas etapas. O curto prazo deixou as pessoas doentes. [Gestor público, SECEC]

Dentre os gestores de equipamentos culturais, acredita-se que o trabalho em rede permite aprendizados a partir da interação e a possibilidade de mostrar a produção do centro-oeste para o resto do País. A política cultural do SESC reforça a ideia de que se deve trabalhar com a produção local e fazê-la conhecer fora dos limites de sua região. O SESC atua em rede nos diversos estados a partir do encontro anual de seus analistas culturais. A atuação em rede promove o intercâmbio cultural entre pares, entre artistas e produtores e os diversos públicos.

A rede é importante, porque ela nos fortalece. O trabalho colaborativo, cooperativo com o colega do Acre, que mostra uma programação de lá, está precisando de uma força, se ele está isolado e pede apoio para saber o que está acontecendo no Centro Oeste. Nós propomos intercâmbios de mostra de música. O trabalho em rede serve para você discutir e descentralizar as produções, que são ainda muito Minas, Rio de Janeiro e São Paulo. O trabalho de rede do SESC tem esse papel de apresentar e fazer esse caminho inverso da margem para o centro. Não só do centro para a margem o tempo inteiro. [Gestor cultural, SESC]

O trabalho em rede pode ser um propulsor da formação de público através da colaboração com a sociedade civil atuante no território. Essa é uma aposta do gestor da Rádio Cultura:

Mas hoje vejo possibilidade é de constituir a rede colaborativa de comunicação do DF. Para colocar na Rádio Cultura, não preciso ter pessoas indo até Samambaia para ver o que está acontecendo por lá. Essa rede colaborativa pode funcionar para que recebamos seus produtos sobre a oferta cultural no território. E esse é o sentido público. E para isso você tem que ter as oficinas, tem que ter toda a constituição de uma rede colaborativa. [Gestor, Rádio Cultura]

A respeito do aprendizado musical, a professora de educação musical da UNB explica sua crença de que os estudantes de música aprendem na prática sozinhos. Mas também cita a necessidade de as pessoas aprenderem de forma interativa. Certamente, há de se reconhecer o papel fundamental da Escola de Música e do Departamento de Música como redes de conhecimento institucionalizadas, onde professores e estudantes trocam conhecimentos ao se relacionarem dentro e fora das instituições de ensino. Esse papel é também reconhecido pelo Diretor da Escola de Música.

A nossa profissão é bastante peculiar porque além do ambiente profissional, muitos de nós, músicos, somos amigos na vida particular também. Então essa interação naturalmente já acontece...[Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília]

A Escola de Música de Brasília forma qual músico? Você tem dezenas de possibilidades de perfil musical, você tem dezenas ou centenas de possibilidades de atuação de um músico, quem está formando esse músico? Ele se forma sozinho. As escolas dão algumas diretrizes. Nós temos até algumas pesquisas sobre isso. Porque um baterista que já toca, que é profissional, vai para a EMB? As pessoas hoje já sabem. Elas vão para lá porque querem trocar ideias, querem conhecer um pouco mais da técnica. E por que elas vão para a UnB? Talvez para pegar um diploma caso precise dê aula e vai dar aula. Mas as pessoas se formam sozinhas. [Professora, Departamento de Música/UnB]

Além disso, o Departamento de Música da Universidade de Brasília realiza cursos de capacitação, palestras e seminários com a Associação Brasileira de Educação Musical, envolvendo especialistas nacionais e internacionais.

Alguns professores do Departamento de Música (UnB) foram ou são estrangeiros provenientes do Uruguai, Argentina, França, República Tcheca, radicados em Brasília desde a contratação pela universidade. Desse contato e interação, estudantes acabam realizando intercâmbios no exterior devido à influência de seus mestres. Esse intercâmbio é enriquecedor e traz benefícios ao APL em consequência da atuação profissional dos músicos após os anos de formação. Muitos desses

músicos são professores da Secretaria de Educação e atuam como músicos nos circuitos brasiliense e nacionais. Um dos entrevistados buscou experiências de treinamento musical na República Tcheca, no Japão, na Austrália e na Inglaterra e regressou com uma visão de mundo transformadora que norteia seus projetos musicais em Brasília:

Com esse contato que eu tive com os Tchechos na UnB, surgiu em mim uma necessidade de ir pra fora. Aí eu consegui uma bolsa para estudar na República Tcheca em 2003.[...] Dali começou a minha visão de mundo. Sair daqui de Brasília e ver como a música acontece em outros lugares. Eu pude ver as cidades pequenas como Brno, uma cidade com 300 mil habitantes e Praga, que é a capital com 1 milhão de habitantes e tem várias orquestras que funcionam. São países do leste europeu que não tem tantos recursos financeiros, mas têm um alto nível de cultura, onde as pessoas consomem a música que é produzida nos teatros, nas praças, nos museus, nos conservatórios. E não é só para música clássica, mas tudo que é tipo de música. Lá existe público e consumo.

[...] Em 2006, já prestes a me formar na UnB, nós tivemos a oportunidade de tocar na Alemanha com a Camerata da Profa. Glesse durante a Copa do Mundo. Aí eu vi o primeiro mundo da música clássica. Na Europa, apesar de você já ter esse universo da música clássica todo desenvolvido, na Alemanha você tem a tecnologia de gravação, um investimento na construção de teatros, um investimento pesado na educação. Então, por cada lugar onde eu passei, isso foi me dando ideias e preenchendo a minha vontade de querer fazer isso em Brasília. [Músico/Professor 1, SEEDF]

Sobre os aprendizados por empreendedores criativos, os músicos e produtores culturais entrevistados relataram várias habilidades necessárias para o desenvolvimento da carreira. No quadro 3, apresenta-se uma síntese desses aprendizados no APL de Música de Brasília.

QUADRO 3 – Síntese dos Aprendizados de Empreendedores Criativos - DF

APRENDIZADOS	ATIVIDADES	TIPO DE APRENDIZADO
Artísticos/Estéticos	Influências musicais, convivência musical	Interação e prática
Gestão de negócios	Formalização, captação de recursos, comunicação, gestão financeira (orçamento/precificação, tributação), empreendedorismo, participação em feiras e festivais.	Interação e Prática
Produção cultural	Elaboração e execução de projetos culturais e criativos, participação em editais, concursos, prêmios.	Interação, prática e Engenharia reversa
Formação de público	Oferta de repertório mediado pela arte/educação, comunicação nas redes sociais.	Interação

Fonte: Elaboração própria

Conforme foi relatado pelos músicos entrevistados, os mesmos aprendem sobre questões estéticas e artísticas com outros músicos que os influenciam criativamente, tanto com aqueles que ouvem em gravações, como com aqueles com quem interagem na prática. Estes músicos tornam-se referências ao longo da carreira (Quadro 3).

Sobre o aprendizado estético musical, trazemos nossas influências do que escutamos, e de coisas que a gente vive. Pra nós músicos que fazemos o trabalho autoral, a gente traduz o dia-a-dia, o momento. [Músico/Produtor Cultural 1]

Sobre o aprendizado de como construir uma carreira musical sustentável e bem sucedida, os músicos relatam interagirem com profissionais no campo para aprender (Quadro 3). Na ausência de uma disciplina no curso técnico-profissionalizante da Escola de Música de Brasília, uma professora demonstra interesse pelo ensino-aprendizagem interativo sobre como viver de música.

Isso é uma novidade, eu estou vendo músicos mais preocupados com outros conhecimentos não musicais. Eu acho que existe uma crença de que músico só deve tocar. Meus colegas e eu acham difícil administrar. Acho que isso tem que ser ensinado, tem que ser buscado a partir da escola também.[...] Eu tenho conversado sobre a questão do mercado de trabalho. É uma coisa que não se conversa tanto quanto deveria. A gente fica falando de escala, mas estamos numa escola técnica, você quer ser músico? Vamos fazer uma saída de campo, vamos ver um show para ver como é que faz. Vamos perguntar para o artista quanto ele está recebendo, se hoje ele vai receber? [Musicista/Professora 2, SEEDF]

Músicos e produtores culturais sentem falta de cursos de auto-gestão de carreiras, principalmente, quando se deparam com experiências e contato com outros músicos, produtores, universidades, inclusive colégios americanos.

Eu já toquei e fiz palestra na Berkeley e em Harvard. Eles ensinam auto-gestão de carreira e tem essa preocupação sempre. Eles são os reis disso. Aqui no Brasil a gente está começando a se ligar ainda mais. Os artistas já estão ligados nisso há muito tempo. [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

A “necessidade” foi citada como a principal motivação para o aprendizado sobre empreendedorismo, captação de recursos, comunicação social e gestão de negócios. Portanto, o aprendizado ocorre na prática. Além disso, o intercâmbio entre músicos e produtores gera a aprendizagem interativa (Quadro 3).

Além da parte prática musical, de estar estudando o instrumento, de estar melhorando os equipamentos, você tem que ter essa parte da comunicação. Porque é isso, é aquela de “*Do it Yourself*”, a necessidade nos move a cavar projetos. A gente busca fazer contatos com festivais. Isso é uma rotina semanal. A gente busca contatos e também trocamos com outros músicos. É muito importante ter a troca. Isso aí a gente já aprende há muito tempo, já fazemos. [Músico/Produtor Cultural 1]

Um músico/produtor relaciona seu aprendizado à formalização do seu negócio (Quadro 3). A necessidade de planejar as ações é vista como um fator essencial à gestão do empreendimento para assumir riscos calculados, gastar condizente à receita com uma margem de lucro, etc.

Eu acho que o meu aprendizado, ele se deve à minha formalização. Enquanto eu era um músico autônomo que fazia música, fazia a produção, enfim, fazia um pouco de tudo, eu estava na verdade fazendo um monte de nada, grosseiramente falando. No momento em que eu me formalizei, eu acho que eu adquiri esse olhar do planejamento. você começa a ter um olhar um pouco mais sensível para riscos tanto no que se refere a investimentos, quanto no que se refere a gastos, quanto no que se refere a tempo. [Músico/Produtor Cultural 3]

Adicionalmente, a participação em festivais, feiras de negócios produz múltiplos intercâmbios de conhecimento e aprendizado interativo (Quadro 3). Os músicos e/ou produtores culturais precisam circular.

Eu tenho mais de 70 participações em feiras do Brasil e do mundo. Bom, quer dizer, se a gente botar o Brasil talvez aí mais de 100. Fui em busca de intercâmbio em busca de informação, de geração de novos negócios, ao longo desses anos todos. Eu sempre acreditei na força do movimento e na busca do conhecimento. [...] Se eu fosse falar para estimular alguém, ó, por favor, invista em conhecimento e circule bastante. Isso não só pode não ser uma coisa óbvia, como pode ser uma coisa impossível. Porque se você for ver a realidade de um músico aqui em Brasília que faz uma *gig* em bares, ou participa de bandas de baile, ou de casamentos, enfim, que está ganhando aí é de 150 a 450 reais por uma tocada predominantemente no final de semana, além de comer e pagar um lugar para morar, o combustível e manutenção do instrumento, que já é muita coisa. Como que você vai circular? [Músico/Produtor Cultural 3]

As reuniões e palestras organizadas pelo Fórum de Produtores Culturais do DF, uma rede de conhecimento geradora de aprendizado interativo, contribui para a disseminação de conhecimentos de variados temas em produção e gestão cultural, na ausência de cursos formais nestas áreas.

Numa área que não tem nivelamento da atividade, da natureza do trabalho, você vai falar com dois produtores culturais que nunca fizeram a mesma coisa. Na hora que você senta para ouvir os dois, você aprende com os dois. A gente só sabe o que a gente já fez. É uma lógica do mestre de cultura popular, de oralidade, porque não tem literatura que tenha registrado a experiência dessa pessoa. [Produtora Cultural 4]

As palestras buscam promover o aprendizado por engenharia reversa, ou seja tornar transparentes, desconstruir os procedimentos de escolha de candidatos a editais, as demandas da produção cultural e das políticas públicas vigentes (Quadro 3).

Então nunca permiti que fosse um fórum de lamentação. [...] A solução que eu encontrei foi ser esse vírus de disseminação de conhecimento comunitário, gratuito, sempre foi e sempre será gratuito e comunitário. Vamos abrir um edital e fazer uma leitura mediada e explicar direitinho como funciona? Pronto, resolveu o problema? Vamos entender a burocracia. É que nem aquela cena do mágico de oz, você puxa a cortina e tem um cara pequenininho soltando umas fumaças, com um microfone que distorce a voz dele. É isso, puxa essa cortina, mostra o que é essa burocracia. [Produtora Cultural 4]

A introdução de música mais elaborada e sua apresentação ao público sem experiência prévia de escuta desse repertório se relaciona ao tema sobre curadoria previamente discutido no objetivo 3 (seção 4.3.2.1). A interação com o público e as atividades para sua formação são desenvolvidas por alguns empreendedores criativos compromissados não apenas com o desenvolvimento de suas carreiras, mas também com a arte/educação e o cultivo de novos ouvintes (Quadro 3).

Sobre a questão da programação, [...] se eu for levar a primeira de Mahler para Sobradinho, Brazlândia, eu não quero subestimar aquele público. Mas eu quero fazer de uma maneira que eles entrem naquela música de uma forma mais visível, sensorial, com texto autoexplicativo, é botar a cabeça para funcionar para saber como você vai se comunicar com a plateia que vai te ouvir. [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Percebe-se que a maioria dos relatos enfatizaram o aprendizado na prática associado ao aprendizado interativo. A experiência do fazer coletivo é tanto mais enriquecedora do que aquela realizada em isolamento.

#### 4.5.2 Aprendizado pelo Uso de Equipamentos

Durante a pandemia, a Orquestra Filarmônica de Brasília realizou apresentações ao ar livre no Cine-Drive In. Além desse formato ser inovador, pois o público ouvia a orquestra de dentro de seus carros através da transmissão de áudio, houve aprendizado na captação sonora da orquestra visando uma transmissão ao nível da acústica de uma sala de concertos. A empresa de áudio contratada era de Brasília.

A tecnologia foi apurando, porque o áudio que era captado da orquestra era aquele transmitido no radinho no carro do Cine Drive-in. A qualidade não era tão boa. E aí nós começamos a estudar. O pessoal da mesa de som foi estudando e aprimorando para poder entregar ao público a qualidade como se estivesse na sala de concerto.[...] Eles são uma empresa que trabalha com grandes espetáculos e grandes shows e têm esse know-how. Eles foram testando microfones e a disposição deles no palco, como cortar o som do vento, porque a performance era ao ar livre, etc. Com isso os próprios técnicos foram melhorando [Músico/Professor 1 (SEEDF)]

Também durante a pandemia, músicos da orquestra do Teatro Nacional Claudio Santoro e professores de música da Escola de Música de Brasília, Departamento de Música (UnB) e Escola de Choro Rafael Rabello precisaram aprender a lidar com a tecnologia de gravação em *home studio* no exercício de suas profissões. Os músicos entrevistados relatam o aprendizado e os problemas de saúde relacionados ao *stress* que essa novidade trouxe durante o período.

De repente, você se vê só no estudo individual durante a pandemia e tendo que administrar as gravações dentro de casa com um espaço inapropriado, com família, com filhos, com gato, cachorro, vizinho, com construção. Mas ficou tão chato, porque é uma coisa artificial você ficar ouvindo com fone, você não aguenta mais o fone, você não aguenta mais ficar tocando



com referência de outro (sem o outro na sua frente), porque é artificial. [Músico, Orquestra do Teatro Nacional Claudio Santoro].

Surgiu a ideia de fazer um colab com os alunos. Nós nos encontrávamos semanalmente online para combinar a dinâmica. Para juntar todos em um único vídeo demorava mais ou menos umas 12 horas, sem contar uma memória para rodar vídeos de 1 GB de cada um. Então eu fazia um trabalho a mais no computador que não estava acostumada. Eu passava o dia inteiro no computador. Tive stress por causa disso. Porque antes a minha vida era completamente fora do computador. Eu só sentava no computador para fazer arranjo e acabou. [Musicista/Professora 2 (SEEF)]

O Curso Internacional de Verão (CIVEBRA) foi realizado pela EMB de forma remota com transmissão ao vivo e simultânea das aulas. Isso possibilitou a ampliação de inscrição de alunos brasileiros de outros estados e alunos estrangeiros, totalizando 9.358 estudantes inscritos de várias regiões do Brasil e vários países (EUA, Canadá, Suíça, Portugal, Espanha, Alemanha, Uruguai e Malásia, dentre outros) na edição de 2021. Conforme o relatório de execução do 42º.CIVEBRA (Distrito Federal, 2021), o curso de verão “no modelo virtual mostrou-se eficaz em interligar e intercambiar lugares, pessoas e conhecimentos”.

A decisão de oferecer o curso de verão, em 2021, em modo virtual foi baseada no aprendizado através da observação dos festivais de Campos do Jordão (SP), Londrina (PR), Tanglewood (Boston-EUA), de Lucerna (Suíça). Enquanto os festivais brasileiros cancelaram ou adiaram suas edições naquele ano, os festivais internacionais e o CIVEBRA se adaptaram à versão virtual, o que contribuiu para um alcance ampliado de atendimento aos estudantes. Antes da pandemia, essa possibilidade era impensável, como realizar um festival/curso de verão virtual?

Alguns lugares, no Brasil principalmente, são muito carentes desse tipo de ensino. A gente teve gente de Roraima, de Rondônia, e aquele que conseguia fazer inscrição para uma ou 2 pessoas, porque era o que tinha de aparelho, mas estavam assistindo aulas juntos, 10, 20 pessoas que estavam na mesma sala assistindo. A gente teve gente acessando de todo lugar do mundo. Assim teve de Cingapura, gente de Berlim, enfim de todo lugar, né? [...]A gente teve muito pedido de continuidade do modo virtual.

Dentre os efeitos da pandemia previamente citados no objetivo 1, houve a necessidade de ampla utilização das tecnologias de informação e comunicação, entretanto, o uso excessivo causou saturação. O maior aprendizado durante o período de crise sanitária foi a valoração da necessidade de presença do outro.

No Quadro 4, encontra-se a síntese dos relatos sobre aprendizados e conhecimento no APL de Música de Brasília, conforme a classificação da abordagem da economia evolucionista (Lundvall e Cimoli, 1992; Giusta, 2000 *apud* Matos 2011). A maioria dos aprendizados ocorreram exclusivamente em uma única categoria (prática, interativo, uso de equipamentos). Já os relatos dos

gestores de política pública evidenciaram o aprendizado na prática e por meio de interação em conjunto e a um só tempo, sublinhando o caráter interativo de elaboração das políticas públicas, *a partir das necessidades da comunidade, com a comunidade, para a comunidade*. No caso da transmissão intergeracional de conhecimento tácito em gestão e produção cultural mencionada pelos gestores de equipamentos culturais, o aprendizado também ocorreu a um só tempo na prática, a partir de interação.

QUADRO 4 – Aprendizados e Conhecimentos no APL De Música de Brasília

APRENDIZADOS	GESTORES DE POLÍTICA PÚBLICA	GESTORES DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS	FORMADORES	EMPREENDEDORES CRIATIVOS
<p>NA PRÁTICA <i>Learning by doing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação com a sociedade civil na formulação do arcabouço legal resultou em maior transparência e processos desburocratizados;</li> <li>• Consulta à sociedade civil é necessária;</li> <li>• A alta demanda de trabalho inibe interação;</li> <li>• Formulação de inovações na legislação;</li> <li>• Intercâmbio de conhecimentos sobre legislação e políticas de fomento no Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão intergeracional de conhecimento tácito em gestão e produção cultural;</li> <li>• Impossibilidade de divisão de tarefas, acúmulo de funções, transmissão de memória institucional limitada em equipe pequenas;</li> <li>• Codificação de memória institucional requer estratégias de comunicação institucional para sua difusão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A atitude de improvisar é percebida como qualidade ou mal necessário.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos estéticos e artísticos;</li> <li>• Conhecimentos sobre empreendedorismo e gestão de negócios.</li> </ul>
<p>INTERATIVOS <i>Interactive Learning</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da política cultural é necessária e resulta em aprimoramento de portarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmissão intergeracional de conhecimento tácito em gestão e produção cultural;</li> <li>• trabalho em rede expande horizontes e é forte aliado na formação de público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituições de ensino têm a função de promover interações através de redes de conhecimentos;</li> <li>• contato entre professores e alunos expande horizontes e gera necessidade de intercâmbio de experiências internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de público através da curadoria de projetos artísticos e interação através da comunicação digital com o público;</li> <li>• valoração da necessidade de contato e interação presenciais.</li> </ul>

USO DE EQUIPAMENTOS <i>Learning by using</i>	Transmissão de concerto orquestral no Cine-Drive In: técnicas de posicionamento e uso de diferentes microfones.			Gravação de áudio/vídeo em <i>home studio</i> durante a pandemia.
---	---	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

### 4.5.3 Inovações no APL de Música de Brasília

Para a economia evolucionária, o desenvolvimento é um processo dinâmico que envolve rotinas e aprendizados (Nelson, 2018). Nela há geração e transmissão de conhecimento tácito que cria capacidades produtivas que são investidas nos processos de inovação e preservação culturais (Matos; Britto, 2011). Estas inovações resultam de melhorias incrementais e/ou novas formas organizacionais, novidades de produto, de processo produtivo, artísticas/estéticas (Matos, 2011).

Em que pese a institucionalidade da política e sua execução através da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, as novidades organizacionais serão classificadas como organizacionais e institucionais para que possam representar tanto as normas da nova legislação, quanto as mudanças organizacionais delas decorrentes. Por isso, esta pesquisa considerou as inovações surgidas no APL ao longo do período 2014-2022, mas incluiu-se algumas inovações relevantes surgidas anteriormente, como a criação do Clube do Choro e da primeira escola de choro do Brasil.

O surgimento e fortalecimento organizacional destas instituições culturais brasilienses foram responsáveis por desencadear um processo inovativo no gênero musical “choro”, por promover a possibilidade de encontros e vivências musicais ricas que impactaram o fazer artístico da cidade pela aglomeração de talentos em suas atividades.

No Quadro 5, encontram-se os exemplos de inovações identificadas no APL de Música de Brasília:

QUADRO 5 – Inovações no APL de Música de Brasília

Inovações artísticas-estéticas	O novo choro tocado em Brasília.
Inovações de produto	Tradição e inovação no gênero “choro”; Bandolim com 10 cordas; Manual do Choro, método de ensino da Escola Raphael Rabello; CDs, DVDs, vídeos de YouTube de música autoral brasiliense; concertos de

	música erudita com palco iluminado por técnico especialista na Escola de Música de Brasília.
Inovações de processo	Gravação de áudio em <i>home studios</i> ; venda de produtos e serviços pelas redes sociais; acesso imediato às informações e aprendizados; alta definição de transmissão de TV/Rádio e operação em rede; convergência entre mídias; curadoria.
Inovações organizacionais/institucionais	Criação do Clube do Choro; criação da primeira escola de choro do País; arcabouço legal do fomento cultural; novos instrumentos de gestão; implementação de parcerias e gestão compartilhada de equipamentos culturais públicos via MROSC cultural.

Fonte: Elaboração própria

Conforme citado na trajetória da política de música e no marco legal (Objetivo 4), ocorreram inovações institucionais na legislação cultural do DF, resultando em uma política de fomento moderna, transparente e desburocratizada (Quadro 5). São elas: a lei complementar no.934/2017, a Lei Orgânica de Cultura (DISTRITO FEDERAL, 2017), o Decreto Distrital 38.933/2018, que regulamenta a LOC; o Regime Simplificado de Fomento Cultura Viva (Portaria SEC 109/2018); o MROSC Cultura (Decreto Distrital 37.843/2016, Portaria SEC 67/2018 revogada pela Portaria 21/2020), a modalidade de fomento de contratações artísticas (Portaria SEC 98/2018); o mecanismo de patrocínio privado direto (Portaria SEC 235/2018) e o mecanismo de patrocínio incentivado (Portaria SEC 253/2018).

Quando eu fui cedida para o Distrito Federal, uma das encomendas que recebi do Secretário de Cultura foi auxiliar na revolução da legislação. Era o grande objetivo daquela gestão, era como se fosse uma modernização, mais do que isso, uma adequação à realidade da cultura, dos Marcos regulatórios e aí isso inclui a lei, mas também decreto também, portaria e isso incluía aquilo que a gente chama de instrumentos de gestão. [Advogada, AGU]

A Lei Orgânica de Cultura buscou institucionalizar a política do fomento cultural do DF de forma a afastar a aplicação de regimes jurídicos genéricos, como a lei de licitações, lei 8.666/93 e lei 14.133/21.

O grande pulo do gato para gente foi desenhar um regime jurídico de fomento cultural na lei orgânica. O que significa desenhar um regime jurídico? É você estabelecer um conjunto de normas e procedimentos que é próprio do setorial, a um uso finalístico, que é a política de fomento cultural. Com isso você consegue ir afastando a aplicação do regime de licitações. E você se diferencia do regime do MROSC, da lei 13.019, que só serve para o fomento para entidades sem fins lucrativos, desenhando um caminho próprio de entendimento técnico-jurídico do fomento, foi a grande aposta da LOC da lei orgânica de cultura. [Advogada, AGU]

Os instrumentos de gestão do Sistema de Arte e Cultura (plano de cultura; sistema de informações e indicadores culturais – SIIC; e a rede de formação e capacitação do DF) instituídos pela LOC visam fortalecer a relação entre poder público e os agentes culturais, mantendo-lhes melhor informados e capacitados para acompanhar os rumos da política cultural. Entretanto, vale lembrar que o SIIC ainda precisa ser alimentado e se tornar instrumento de consulta fornecendo dados para correção de rumos da política.

Ainda que tenham sido estabelecidos conselhos no bojo da LOC visando maior participação social, as câmaras setoriais carecem de ser implementadas. O mesmo é desejado sobre o Fundo de Política Cultural, que será composto por 19 tipos de receitas geradas a partir de arrecadação de patrocínio, aluguel de espaços, cobranças de ingressos, transferência fundo a fundo, dentre outros. O Fundo de Política Cultural é a ideia mais inovadora do fomento dentre os demais mecanismos, a saber: o Fundo de Apoio à Cultura (aporte direto aos agentes) e o incentivo cultural (apoio indireto por meio de incentivos).

Quanto às inovações incrementais, vale citar o Fundo de Apoio à Cultura, que já existia desde 1991, mas que foi trazido para LOC com o aporte garantido de 0,3% da receita bruta do Distrito Federal.

A LOC tem inovações. Mais do que institucionais, ela tem inovação, uma nova grande inovação de ideia. E eu acho que a ideia dela é muito bonita, especialmente com o Fundo de Apoio à Cultura, porque ela tira as travas. Ela permite que o Estado, de fato aumente os seus braços para conseguir chegar nas pontas. O Estado não tem condição nenhuma de promover 1000 eventos, que é o que a gente selecionou no ano passado, 1000 projetos. Então, acho que a grande beleza é transformar a ideia de fomento. A grande inovação da LOC não é das instituições propriamente ditas, como Câmara setorial, Conselho de Cultura, Conselho de Administração, do FAC, com dPAC ou FPC ou fundação das artes. Não. A grande inovação da LOC é mudar a dinâmica do fomento. [Gestor público, SECEC]

Adicionalmente, conforme já discutido no mesmo capítulo, houve inovação incremental organizacional na relação entre o poder público e as OSCs a partir do MROSC Cultura (Decreto Distrital 37.843/2016, Portaria SEC 67/2018 revogada pela Portaria 21/2020). Deixou-se de utilizar a lei 8.666/93 e a figura de convênios para institucionalizar os termos de fomento e de colaboração da lei federal 13.019/2014 (Quadro 5).

Além do arcabouço legal, a Secretaria de Cultura e Economia, através do projeto de cooperação da UNESCO, desenvolveu instrumentos de gestão para capacitar seus funcionários e os agentes culturais quanto a nova legislação (Quadro 5). Foram criados manuais, modelos de editais,

vídeos explicativos, e seminários, que auxiliaram no aprendizado na prática sobre o dia-a-dia da aplicação das leis, decretos e portarias. Estes instrumentos de gestão figuram como inovações incrementais organizacionais.

Também na Escola de Música de Brasília, houve o empenho em criar protocolos de ação para um melhor desempenho na gestão dos diversos núcleos pedagógicos, administrativos e de infraestrutura da instituição, conforme relatado na seção sobre aprendizados (capítulo 4.5.1).

Nessa gestão de 2020 para cá, dentro da equipe gestora, a gente tem procurado desenvolver diversos protocolos de ação das diversas áreas da escola para demonstrar, olha aqui, normalmente se faz assim. Se você tiver uma ideia melhor, consulta seu superior e vamos aplicar para ver se dá certo. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília]

Conforme já relatado, a política de parcerias e gestão compartilhada implementada no DF tem sido monitorada através do projeto de cooperação com a UNESCO. Há potencial para melhorias incrementais à medida que a avaliação seja conduzida rotineiramente. Em termos da gestão compartilhada e os processos organizacionais que dela derivam, do ponto de vista do equipamento público em parceria com uma OSC, há a necessidade de monitoramento do plano de trabalho acordado para se manter as despesas dentro do orçamento estipulado e para que os projetos sejam conduzidos à contento. Estes processos organizacionais de monitoramento são inovações incrementais em função da natureza da parceria.

A parceria público-privada está sendo algo interessante, só que ela tem que ser acompanhada de perto por vários motivos, pela questão financeira, se a proposta está divergindo muito do que foi apresentado no plano de trabalho. [Gestora pública, Espaço Cultural Renato Russo (SECEC)]

Assim como em Matos (2011), também foi identificada uma inovação incremental de produto. Além de ser a primeira escola de música voltada para o primeiro gênero musical brasileiro, em seus 150 anos de existência, a Escola de Choro divulga sua metodologia de ensino através de um método próprio. Este projeto inovador foi realizado através do Programa de Incentivo Fiscal. O método foi codificado e é comercializado em formato de livro, resultando em sua ampla divulgação no Brasil e no exterior (Quadro 5). Desse modo, tem-se um fato relevante para a cultura brasileira: a transmissão intergeracional através de um produto artístico/pedagógico da Escola de Choro Raphael Rabello.

No choro, artisticamente tem muita escuta, muita convivência e muita prática. A transmissão de experiências do choro é muito dessa tradição oral. O Manual do Choro foi um projeto que desenvolvemos no contexto dessa bibliografia ainda super carente do choro. Então a gente reuniu a experiência da Escola de Choro aqui para buscar expandir o conhecimento no ensino do choro, no mundo todo, porque é um livro traduzido para inglês. O Manual do Choro está no final da segunda edição e já foi para mais de 15 países. [Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

A política de música do DF promove outras inovações de produtos como a gravação de inúmeros CDs e DVDs apoiados pelo Fundo de Apoio de Cultura com a finalidade de divulgar a música autoral brasileira (Quadro 5). Além disso, na Escola de Música de Brasília, as apresentações e concertos de música erudita são realizadas com projeções de luz realizadas por um técnico de iluminação.

Conforme identificado por Matos (2011), ocorrem inovações nos processos produtivos dos APLs culturais. No caso de Brasília, a aquisição ou adoção de novas tecnologias impactou nos processos produtivos de equipamentos públicos e privados, assim como, no trabalho de agentes do APL de Música do DF. Durante a pandemia instituiu-se e normalizou-se a realização de teletrabalho.

Por meio das tecnologias de informação e comunicação, a facilidade de gravação e transmissão ao vivo permitiu aos músicos e aos professores realizar *lives* na condução de seus trabalhos. Grupos musicais e orquestras se mantiveram ativos graças à montagem de vídeos colaborativos entre músicos. O amplo acesso à informação transformou ambientes organizacionais e escolares. A rápida evolução das redes sociais permitiu a venda de produtos e serviços através de campanhas de marketing. Enfim, as novas tecnologias da informação e comunicação impactaram diversos processos produtivos de trabalho e aprendizado (Quadro 5).

As novas tecnologias permitiram a banda morar numa cidade e ter sua equipe de produção em outra, não é? [Gestor, Rádio Nacional]

As pessoas são muito qualificadas, têm muito acesso à informação. Então eu acho que o diferencial vai ser aquela pessoa que sabe se vender, que está atuante nas redes sociais, isso faz toda a diferença. Mas sempre foi assim, ao longo da história: Quando chegou o LP, cada música tinha que ter 3 minutos para tocar na rádio. Agora, você tem que fazer um vídeo e convencer a pessoa que você vale a pena em 15 segundos. Eu acho que é um desafio que ninguém sabe ainda como lidar. Acho que os artistas estão buscando formas e mais formas e aí você envolve a parte extra musical. [Músico/Diretor, Escola de Choro Rafael Rabello]

O aluno hoje é mais questionador porque ele tem mais recursos de informação na mão dele, então no mesmo momento que está sendo explicado uma técnica, um conteúdo, o aluno pode conferir online lá, enquanto o professor está falando, está conferindo online. [Músico/Diretor, Escola de Música de Brasília]

A primeira dela que eu percebo é a possibilidade de venda a partir do Instagram. As pessoas colocam aulas para cursos online. Isso mudou muito o mercado. E a pandemia contribuiu para isso andar mais rápido, porque as pessoas precisavam trabalhar de alguma forma, então venderam cursos pelo Instagram. [Musicista/Professora 2 (SEEDF)]

Tentou-se fazer gravações em grupo, mas individualizada em casa. Cada um gravava a sua parte com um respectivo áudio gravado ou uma referência, alguma coisa rítmica, não é? E aí, você tinha a partitura afinava e gravava e mandava uma pessoa que ia fazer uma montagem. [Músico, Orquestra do Teatro Nacional Claudio Santoro]

O próprio processo produtivo de gravação de álbuns está mais acessível. A venda de equipamentos com alta definição sonora a um menor custo facilitou o registro musical em *home studios* (Quadro 5). Conforme visto no marco teórico, o avanço tecnológico possibilitou o acesso de empreendedores criativos (de microempreendedores e empresas de pequeno porte) ao mercado fonográfico pela redução de custos de reprodução (Cassiolato *et al.*, 2008; Potts, 2011; Carrier, 2012; De Marchi 2016; Mello, Goldenstein, 2010). Este fácil acesso à tecnologia de alta qualidade aliado à política de fomento de música autoral no DF, segundo Matos (2011, p. 182), é “determinante da competitividade e atratividade dos produtos”.

Hoje em dia está cada vez mais fácil a gente produzir música, você gravar com qualidade. Dez anos atrás não era tão fácil, você tinha que ir pro estúdio, era uma coisa cara. Era difícil você gravar, você tinha que ter uma grana. Hoje em dia você faz um CD com alta qualidade na sala de casa. Hoje em dia, a gente mesmo pode masterizar e finalizar o disco. A tecnologia se desenvolveu muito. É muito fácil e muito barato para se produzir um material de qualidade para você vender o seu trabalho. [Músico/Produtor Cultural 1]

Adicionalmente, a alta definição de transmissão de TVs e a convergência entre mídias foram apontadas como inovações que estão impactando processos produtivos em rádios e TVs (Quadro 5). Hoje é possível escutar uma rádio através da internet. As rádios inclusive estão inovando adicionando imagens.

Por conta dessa convergência digital, muitas pessoas ouvem a rádio pelo aplicativo, porque está mais fácil você ter um aplicativo. Ele agora é um aplicativo gratuito, não pesa muito, a gente vê muita gente no interior do Brasil ouvir a rádio pelo aplicativo. A JK FM aqui em Brasília inaugurou agora são a JK plus. Então você pode ver no site dela com imagens, inclusive o break comercial você ouve e você vê a imagem do anunciante com a imagem da loja que está anunciando e tal. E quando o locutor entra, tem imagem dele do estúdio. É uma nova possibilidade do rádio, esse rádio feito nas redes sociais que agrega imagem. [Gestor, Rádio Nacional]

A curadoria como rotina é um processo produtivo que de acordo a sua proposta pode significar inovação artística/estética (Quadro 5). A Rádio Nacional inovou tanto ao adotar a transmissão em rede como ao propor que a curadoria da nova programação incluísse os artistas locais de sua rede (Brasília, Rio de Janeiro, Recife, , São Luís, São Paulo) como os jovens artistas da cena.

Essa curadoria ela é feita por nós mesmos. É a equipe que está imbuída desse projeto. A FM hoje tem 3 produtores. Quer dizer, 2 produtores, uma jornalista cultural, eu na condenação. E temos 2 programadores musicais, então essa seria a equipe que a gente tem, só que nem todo mundo ainda está imbuído dessa, porque tem pessoas aqui que trabalham há muito tempo, então sempre tocava um tipo de música, não conhece... Então estamos fazendo um trabalho também de inserção de todo o mundo nesse ambiente da nova música Brasileira, assim como os próprios locutores e locutores que também tem que ter esse conhecimento para poder passar para o ouvinte. [Gestor, Rádio Nacional]



Há nas organizações culturais do DF aprendizados e transmissão intergeracional de conhecimento tácito. Vale destacar dentre as inovações organizacionais a criação do Clube do Choro, em 1977, e a criação da primeira escola de choro brasileira (Quadro 5).

O Clube do Choro promove a inovação estética no gênero (Quadro 5). Os músicos, sejam eles, ilustres convidados, professores e alunos, também participam de shows e rodas de choros no Clube do Choro, onde a proposta artística é mesclar a tradição e a inovação estética no choro.

Nós apresentamos projetos que homenageiam algum grande nome da música Brasileira. Isso acontece há 25 anos. Já homenageamos Pixinguinha, Jacob do bandolim, Radamés Tom Jobim, Vinícius de Moraes, Chico Buarque. A gente sempre busca trazer é à tona obra desses autores. Cada um dos músicos que vem toca a obra desses artistas. São sempre projetos que visam o resgate da nossa memória cultural, mas trazendo a visão dos músicos mais jovens. Essa é uma maneira de você preservar e ao mesmo tempo olhar para frente. Músico/Diretor, Escola de Choro Raphael Rabello]

Outras inovações artísticas-estéticas na música de Brasília surgiram, por exemplo, na forma de se tocar o bandolim, instrumento tradicional do choro. Hoje existe uma nova geração que toca em bandolim de 10 cordas, desde que Hamilton de Holanda cresceu no Clube do Choro e trilhou sua carreira na cena brasiliense com seu virtuosismo (Quadro 5). A estas inovações estéticas soma-se a adição de mais duas cordas ao bandolim a partir da necessidade advinda da necessidade estética e forma de tocar do músico brasiliense.

Tanto as inovações organizacionais e institucionais, de processos produtivo, de produto, quanto as inovações artísticas e estéticas fazem da capital do País uma cidade que se distingue de outras capitais pela qualidade de sua produção musical. As inovações e os aprendizados identificados no APL de Música de Brasília foram fortemente impactados pela política de fomento do Governo do Distrito Federal. Cabe apontar que o Fundo de Apoio à Cultura foi mencionado pelos entrevistados inúmeras vezes como o principal financiador dos projetos culturais.

#### **4.5.4 Síntese do Objetivo 5**

O capítulo 4.5 apresentou e discutiu os aprendizados e inovações do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília, que estão intimamente ligados à noção de competitividade do APL. Adotou-se a classificação de aprendizados conforme Lundvall e Cimoli; Giusta (1992, 2000 apud Matos 2011): aprendizado através da prática, aprendizado através do uso de novas tecnologias, aprendizado através da imitação e aprendizado interativo.

Em geral, os empreendedores criativos, gestores de política pública e gestores de equipamentos culturais relataram a combinação do aprendizado na prática e do aprendizado interativo como complementares. Houve aprendizado na prática e interativo na construção do novo marco legal cultural do DF em consulta à sociedade civil. Houve transmissão intergeracional no aprendizado da profissão de produtor e gestor cultural, ocorrendo por meio de transmissão de conhecimento tácito. Além disso, o projeto de cooperação com a UNESCO permitiu a transferência de conhecimentos entre gestores públicos. O aprendizado interativo a partir de redes de conhecimento foi ressaltado, tendo como exemplos a participação de gestores públicos no Fórum Nacional de Secretários e Dirigentes Estaduais de Cultura e o intercâmbio entre gestores SESC em nível nacional. Os empreendedores criativos relataram aprendizados artísticos/estéticos, sobre gestão de negócios, produção cultural e formação de público, ocorridos na prática, por meio de interação e engenharia reversa. Outro aprendizado citado pelos entrevistados foi aprendizado pelo uso de equipamentos como a transmissão de concerto orquestral no Drive-in e experiências de gravação em *home studio*.

As inovações no APL de música de Brasília foram classificadas segundo Matos (2011): foram identificadas as inovações que resultam de melhorias incrementais e/ou novas formas organizacionais, novidades de produto, de processo produtivo e/ou novidades artísticas/estéticas. Destacam-se as inovações estéticas a partir da prática do Clube do Choro de incentivar a participação de jovens em contato com músicos experientes nas rodas de choro e concertos, incentivando a composição de novas harmonias e melodias e as inovações institucionais no marco legal da cultura do DF. A aplicação do Marco Regulatório das Organizações Sociais através da gestão compartilhada de equipamentos culturais é uma inovação que tem trazido bons resultados na gestão cultural governamental em parceria com a sociedade civil. Outra inovação foi criação de um marco do fomento cultural do Distrito Federal representada pela Lei Orgânica de Cultura, que traz em seu bojo o financiamento direto através do Fundo de Apoio à Cultura e do Fundo de Política Cultural e do financiamento indireto representado pelo Programa de Incentivo Fiscal, que oferece benefícios de renúncia fiscal às empresas patrocinadoras de cultura. Como exemplo de inovação de processo produtivo, encontra-se a experiência da Rádio Nacional que inovou na curadoria de sua programação durante a pandemia, modificando sua oferta musical para atender as cidades que a emissora de rádio passou a atender ao transmitir em rede para São Luís, Recife, Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema principal do estudo visa identificar quais as estratégias de política pública necessárias para desenvolver o Arranjo Produtivo Local de Música com vistas a alavancar a cidade como capital da música. O estudo partiu do referencial conceitual e metodológico evolucionário para análise do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília, considerando que a Cultura enquanto atividade produtiva é “objeto de análise econômica” e possui “potencial cumulativo de geração de riquezas” (Matos, 2011, p. 142). Os resultados da pesquisa evidenciaram fortalezas na formulação e implementação da política de música por ela estar situada em um contexto de inovação do marco legal de fomento cultural do Distrito Federal. Entretanto, o estudo aponta algumas lacunas na implementação dessa política no que diz respeito à carência de infraestrutura, à necessidade de diversificação de fontes de recursos para a implementação da política cultural, à carência de articulação da rede de formação, qualificação e profissionalização para suprir as capacidades de gestão cultural, de auto-gestão de carreiras musicais, e a oferta homogênea de ensino musical na rede de ensino do DF. A seguir, serão sugeridas estratégias de política pública para sanar estas carências.

### 5.1 Estratégias para o desenvolvimento do APL de Música

As estratégias aqui sugeridas têm como objetivo buscar melhorar a competitividade, atratividade e sustentabilidade dos empreendimentos criativos e dos equipamentos culturais (públicos e privados).

Para elaboração dessas estratégias, primeiramente, foi necessário entender o contexto político, econômico, social e cultural do período ao qual o estudo se propôs (Objetivo 1), no espaço temporal de oito anos, entre 2014-2022. O pano de fundo sob o qual a política de música se desenvolveu provou ser extremamente desafiador para os gestores de políticas públicas e para os demais agentes do arranjo produtivo local, tendo em vista o cenário de crise política, econômica e a crise sanitária, a partir do combate à pandemia de Covid-19. Além de as contas públicas do governo do Distrito Federal iniciarem o período em questão em déficit orçamentário, ao longo dos oito anos ocorreram altos índices de inflação e desaceleração econômica, e um desequilíbrio nas contas públicas do governo federal. Sendo este o motivo provável de descontinuidade de ações do poder público federal, além de outras possíveis divergências na condução do processo político.

No objetivo 1, a respeito do contexto sociocultural, revelou-se que a competição em Brasília é refreada pela costumes e crenças locais. Foram relatados pelos entrevistados resquícios de uma

cultura patrimonialista, clientelista, onde as crenças vigentes são de que “só o Estado é capaz de salvar” as iniciativas locais e que “só há espaço para um”. A política de transparência e de incentivo à sustentabilidade de organizações e empreendimentos através da diversificação de fontes de recursos pode significar a mudança dessas crenças enraizadas na comunidade local.

À continuação, foi traçado um panorama da política de música no Brasil (Objetivo 2). Conforme visto, em 2016, o desmantelamento do Ministério da Cultura impossibilitou que o Programa de Economia da Música fosse colocado em prática. Apesar disso, em 2018, foi realizado um estudo sobre a incidência de impostos nos diversos segmentos da economia criativa, dentre eles a música, quando houve um mapeamento para articular um conjunto de normas tributárias com a proposta de desoneração do alto custo tributário do segmento musical.

Mas, conforme estudado, estes não foram os únicos problemas. Em cidades musicais como Brasília, Salvador e Rio de Janeiro, segundo o Instituto Alvorada em parceria com o SEBRAE (Instituto Alvorada Brasil, 2017) concluiu, há alto grau de informalidade e baixo nível de profissionalização e uma forte dependência da música independente de mecanismos de financiamento público, embora os empreendedores criativos sintam dificuldade em elaborar projetos para captar estes recursos.

### **5.1.1 Sustentabilidade: A Gestão e a Produção Cultural Brasileira entre o público e o privado**

No objetivo 3, foram apresentadas as características do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília, considerando a cena musical brasileira pela ótica dos quatro grupos de entrevistados, a saber: os gestores de políticas públicas, os gestores de equipamentos culturais (incluindo as rádios públicas), os empreendedores criativos e os formadores.

A cena brasileira é diversificada, com a atuação de músicos, produtores e associações de uma variedade de gêneros musicais nos circuitos musicais (salas de concerto, bares e restaurantes, festivais, eventos públicos e privados e o circuito cidadão); instituições de ensino pública e privada; duas orquestras, uma pública e outra sem fins lucrativos; e rádios públicas.

Conforme estudado, considerando a realidade dos empreendedores criativos, a sustentabilidade do negócio e das carreiras musicais é precária na opinião de músicos e produtores. Há uma dependência dos recursos do Fundo de Apoio à Cultura. Por isso, é necessário fomentar as

entidades promotoras de shows, as salas de concertos, os palcos permanentes da cidade; incentivar a formalização dos empreendimentos e promover a acumulação e o intercâmbio de conhecimento, principalmente entre aqueles agentes que já participaram de feiras e festivais nacionais e internacionais por meio do edital Conexões Cultura.

A informalidade dos empreendimentos musicais deve ser combatida com campanhas informativas e através dos editais da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, que estimulem a formalização, inclusive de micro empreendedor individual (MEI) e micro e pequenas empresas (MPEs).

Ao longo do estudo, (Objetivos 2 e 4) observou-se mudanças na gestão cultural pública, principalmente no que se refere à gestão de equipamentos culturais. Foram comparados três modelos de gestão dos equipamentos: a gestão estatal, a gestão por OS/OSCIPs e a gestão compartilhada nas parcerias entre Estado e as organizações da sociedade civil. Adicionalmente, estudou-se o modelo de gestão das OSCs americanas, que está fundamentado em maior participação social, diversificação de fontes de financiamento e estratégias de *marketing* para garantia de maior atratividade e sustentabilidade organizacional no contexto local.

Embora a gestão estatal tenha a vantagem de um orçamento garantido, a dependência de uma única fonte de recursos coloca a sustentabilidade a longo prazo em cheque, pois mudanças políticas e/ou econômicas nem sempre garantem recursos suficientes para a manutenção da infraestrutura e um corpo técnico-administrativo capacitado adequadamente. O resultado tem sido um baixo investimento na gestão de equipamentos culturais ao longo dos anos, levando-os ao “sucateamento” que culminou no fechamento de espaços culturais por falta de manutenção, por exemplo, como se viu em Brasília entre 2009-2016.

Apesar da gestão por OS/OSCIP estar associada a casos de má gestão, o presente estudo apresentou exemplos exitosos na Cultura, como as gestões das Orquestras Sinfônicas do Estado de São Paulo (inclusive o Festival de Campos do Jordão) e de Minas Gerais, duas instituições musicais que se destacam pela excelência artística e gerencial no cenário nacional. A OSESP inclusive se moldou ao modelo americano, adotando uma estrutura organizacional similar às orquestras americanas para diversificar suas fontes de recursos e estratégias de formação de plateia.

Contudo, o estudo revelou que, em Brasília, a arena política desfavorável e a repercussão de casos de má gestão por OS/OSCIP foram empecilhos para que este modelo fosse implantado na gestão

cultural pública do Distrito Federal. Por isso, a Secretaria de Cultura e Economia Criativa optou pela gestão compartilhada entre Estado e organizações da sociedade civil em seus equipamentos culturais.

Neste modelo, o Estado mantém as rédeas da gestão por meio do acompanhamento da realização do plano de trabalho e possibilita que a gestão possa contar com recursos captados provenientes de diversas fontes por meio de leis de incentivo, orçamento estatal e patrocínio direto. Entretanto ressalva-se que a descontinuidade das contratações de profissionais durante o interstício da seleção e início da parceria com nova OSC deve ser prevenida, conforme discutido.

A cooperação e as parcerias com a sociedade civil são hoje fatores chaves na produção e gestão cultural do Distrito Federal. A parceria entre Estado e sociedade civil faz-se cada vez mais necessária para suprir as deficiências do Estado, “que pode muito, mas não pode tudo”. Porém em uma relação simbiótica entre duas espécies em que uma ou ambas se beneficiam de alguma forma, é necessário prever estratégias de sustentabilidade a curto, médio e longo prazo. O processo de desenvolvimento cultural não deve ser interrompido pela obsolescência ou ameaça a qualquer uma das partes.

Acima de tudo, é primordial que a Secretaria de Cultura e Economia Criativa aumente sua capacidade de execução de políticas públicas. Em razão disso, precisa haver concurso público para compor e ampliar sua equipe técnica e administrativa. A sobrecarga de trabalho em uma equipe desfalcada e minúscula acaba por adoecer as pessoas.

Para que o Estado e a comunidade usufruam dessas parcerias, faz-se necessário incluir as organizações da sociedade civil na diretriz de política pública de sustentabilidade (Art. 7, inciso I da Lei 934/2017, a Lei Orgânica de Cultura) e criar uma política pública que promova a gestão estratégica para a sustentabilidade a médio e longo prazo das OSCs. Nesse sentido, deve-se promover o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e artísticas para garantir que produção e fruição cultural ocorram qualitativamente em nível de excelência.

Uma política de fortalecimento e sustentabilidade das organizações da sociedade civil de arte e cultura do DF deve também priorizar a maior participação social. É na comunidade local que estas organizações se sustentam, segundo o exemplo estudado do modelo de gestão de organizações culturais americanas sem fins lucrativos. Portanto, a capacitação de gestores culturais é necessária para ampliar a capacidade técnica, gerencial com vistas à implementação de desenvolvimento do conselho diretor das OSCs, de estratégias de formação de público e a participação voluntária em suas

comunidades. Também é necessário se ater à capacidade de captação de recursos à diversas fontes (receitas diretas, doações e patrocínios além de recursos públicos).

Conforme estudado, a política de sustentabilidade das OSCs deverá focar a deliberação do conselho diretor nas decisões estratégicas; o aumento da participação do público e de voluntários nas atividades culturais; e o financiamento de suas atividades por meio do estímulo às doações de pessoa física e patrocínio de empresas locais.

O avanço em direção ao papel de facilitador pelo Estado requer foco para gerar maior atividade de patrocínio por empresas locais e grandes empresas nacionais, seja via o Programa de Incentivo Fiscal do DF ou via lei de mecenato federal.

#### **5.1.1.1 Governança, Articulação Institucional e Avaliação**

No objetivo 4 foi analisado como a atualização do marco legal contribuiu para a implementação da política de música. A atuação do Estado é fundamental para a evolução de arranjos produtivos locais. Historicamente, o Estado brasileiro assumiu o papel de arquiteto e engenheiro, desenhando políticas públicas e oferecendo a infraestrutura para as atividades culturais. Entretanto, nos últimos 30 anos, vem desempenhando concomitantemente os papéis de patrocinador, mediante aportes diretos, e facilitador, através de leis de incentivo cultural.

Tendo em vista a diversificação das pautas de política pública, é necessário que o Estado, como agente de fomento, dialogue com diversos agentes culturais, bem como se associe à sociedade civil por meio de parcerias para ganhar capilaridade em suas ações como coprodutor. Por isso, estruturas de governança devem existir para que esse desenvolvimento ocorra de forma orgânica através da cooperação entre os agentes culturais, entre governo e sociedade civil.

O arranjo produtivo local de música carece de governança, a partir de instância formal articulada e coordenada pelo Estado, com a efetiva participação da sociedade civil para a decisão de estratégias a serem adotadas. Os conselhos e fóruns devem emanar poder decisório e não apenas consultivo. Por isso, há a necessidade de empossar a Câmara Setorial de Música, com representatividade da classe produtora e artística, para consolidar o diálogo sobre as necessidades do segmento musical.

Há a necessidade de articulação da rede de formação, qualificação e profissionalização para sanar as carências de oferta de cursos técnicos e de ensino superior para a auto-gestão de carreiras

musicais, produção e gestão cultural. Da mesma forma, é necessário um diálogo fluído entre Secretaria de Educação e de Cultura e Economia Criativa para ampliar a oferta de ensino formal em educação musical na rede de ensino, coordenando e conectando as ações entre as escolas parques, de ensino fundamental, Escola de Música de Brasília e os diversos equipamentos culturais existentes no DF.

Ademais, há a necessidade de articulação da SECEC junto à Câmara Legislativa visando alinhar a política (*politics*) à política pública e suas estratégias de longo prazo (*policy*), para o direcionamento de emendas parlamentares às políticas estruturantes da pasta de Cultura. Quando possível, o ideal seria aumentar o número de emendas realizadas com chamamento público para uma melhor distribuição desses recursos públicos.

Além disso, a respeito do distanciamento geográfico e diferenças de acesso à cultura mencionados nas características do APL, Brasília se beneficiaria de uma articulação para o fomento de políticas intersetoriais efetivas entre as áreas de cultura, desenvolvimento social, educação (como no caso do incremento da função como equipamento cultural da Escola de Música de Brasília) e, principalmente, transporte para a melhoria do acesso às atividades culturais. Conforme mencionado, a distância geográfica pode ser mitigada através uma política pública de circulação (via editais) que impulse os circuitos culturais ampliando a oferta cultural nas regiões administrativas e promovendo intercâmbios entre os músicos, mas é necessária uma articulação com a pasta de mobilidade urbana para estabelecer estratégias de enfrentamento à escassez de transporte público para concertos e grandes eventos musicais.

Sobretudo, a realização de avaliações de impacto das políticas públicas de música é necessária. Essas avaliações auxiliarão na elaboração de novas estratégias de ação e maior efetividade das mesmas. É fundamental que o Sistema de Informação e Indicadores Culturais seja implementado para oferecer dados que auxiliem a tomada de decisão na formulação de políticas culturais por gestores públicos e para o monitoramento das políticas públicas. Estudos de impacto econômico de grandes festivais e de avaliação de impacto da política de fomento são necessários para orientar as estratégias no desenvolvimento do APL de música. Recomenda-se que o Conselho de Cultura e o Conselho de Economia Criativa acompanhem os trabalhos para a implementação desse sistema.



### **5.1.2 Atratividade: Curadoria aliada a estratégias de comunicação e de arte-educação**

Quanto à atratividade do arranjo produtivo local, a gestão de equipamentos culturais foi avaliada pelos entrevistados tendo em vista o modelo de gestão compartilhada adotado pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa.

O papel central da curadoria nos equipamentos culturais foi discutido. A curadoria é atividade essencial das organizações culturais, conforme discutido no item 4.3.2.1. Relegar a atividade curatorial à elaboração de editais é tolher sua principal função artística: a de inovar por meio de pesquisa e diálogo entre artistas e público. A curadoria requer equipes especializadas, dedicadas à pesquisa que esta função exige. A divisão de trabalho nas organizações culturais é necessária para a redução de acúmulo de funções. Por isso, a contratação de equipe em quantidade suficiente para assumir tarefas administrativas, de captação de recursos, de comunicação e de ação educativa é fundamental.

Segundo os relatos de equipamentos culturais e produtores, há a necessidade de educar o público para a compra de ingressos. Há uma transição cultural em curso entre concertos e shows ofertados gratuitamente e eventos com cobrança de ingressos, sendo a compra de ingressos facilitada pelo uso de aplicativos de bilheteria digital. Observou-se necessário definir uma política de cobrança de ingresso aos equipamentos públicos e a eventos/projetos financiados com dinheiro público, ponderando a necessidade de acesso gratuito a uma parte da população. A política pública de ingresso nos equipamentos culturais e projetos financiados com recursos públicos precisa ser economicamente inclusiva e, ao mesmo tempo, precisa considerar a necessidade de diversificação de receita das OSCs.

Aliado a essas estratégias de curadoria e de política de ingressos, há a necessidade de estudos de públicos, segundo aponta Botelho (2001) e planejamento estratégico de marketing, conforme demonstra Kolb (2000), visando a ampliação da atratividade do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília.

Há carência de equipamentos culturais em muitas das regiões administrativas. Além do mais, a manutenção dos equipamentos existentes é precária. Uma política de investimento em infraestrutura e maior eficiência e eficácia na gestão dos equipamentos públicos de cultura pode ser estruturada a partir da diversificação de fontes de recurso da Secretaria de Cultura e Economia Criativa, conforme a diretriz do financiamento à cultura, que a Lei Orgânica de Cultura (art. 48, inciso II) estipula

(Distrito Federal, 2017) . Por exemplo, a LOC permite a regulamentação de cobrança de ingressos em equipamentos públicos, a autorização de uso de equipamento público com possível cobrança pelo uso (art. 46, §1, inciso I da LOC), e um esforço de captação de recursos oriundos de emendas parlamentares, transferências fundo a fundo, de patrocinadores da iniciativa privada, entre outras fontes de receita (art. 62 da LOC) que devem ser direcionadas ao Fundo de Políticas Culturais, quando este seja implementado.

A função primordial da Secretaria de Cultura e Economia Criativa é elaborar e executar políticas públicas estruturantes que promovam a sustentabilidade a longo prazo das atividades de empreendedores criativos e organizações culturais. Deve-se evitar a execução direta de projetos pontuais. As políticas estruturantes resultam em maior efetividade quando realizadas por intermédio de um esforço colaborativo, alicerçadas por equipes e estruturas organizacionais robustas em prol do bem-estar comunitário.

É necessário que haja um planejamento estratégico para a implantação do modelo de gestão compartilhada da Orquestra do Teatro Nacional e do próprio Teatro Nacional com vistas à sustentabilidade e maior atratividade à longo prazo (Objetivo 3), visando maior eficiência, eficácia e efetividade da política de fomento das atividades desses equipamentos culturais e resultados compatíveis com o modelo que vem sendo aplicado na OSESP e na OFMG. Conforme seja adotado o modelo de gestão compartilhada, deve-se considerar a execução do plano de trabalho com termos de colaboração por um período de tempo maior, buscando reduzir os interstícios de contratação de pessoal técnico-administrativo responsáveis pela produção cultural nos equipamentos públicos.

Outra ideia aventada no estudo é de que a Escola de Música de Brasília se beneficiaria da política de gestão compartilhada empreendida pela Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Seria interessante estudar a possibilidade de implementação da parceria com a OSC em uma cooperação entre as Secretarias de Cultura e de Educação, tendo em vista o objetivo da Política de Música (Portaria no. 370) de fortalecer a EMB institucionalmente. Esta proposta seria um caminho para incrementar a capacidade de produção cultural e a atratividade da escola em termos de recepcionar plateias para os concertos promovidos durante o ano letivo e do Curso de Verão; a manutenção e renovação da infraestrutura do equipamento público. Caso seja acolhida, ressalta-se que esta proposta não incide sobre a gestão escolar, que deve permanecer sob o controle da pasta de Educação.

Adicionalmente, a recente tendência de convergência de mídias por meio de aplicativos vivenciada pelas rádios possibilita o acesso à música local em nível nacional e internacional,

proporcionando maior atratividade ao APL de Música (objetivo 4). Nesse sentido, a rádio pública é um importante veículo de divulgação de fonogramas da música independente local. A convergência de mídias e a atuação em rede requer atenção das rádios para o incremento da audiência. Conforme já discutido a respeito da gestão de equipamentos culturais, a curadoria da programação e estratégias de *marketing* são necessárias para atração de novos segmentos de público. A Rádio Câmara, a Rádio Nacional e, principalmente, a Rádio Cultura de Brasília são fundamentais para o contato dos músicos com o público que compartilha de identidades e sentimentos de pertença à capital.

A gestão compartilhada da Rádio Cultura através da MROSC tem o potencial para resolver as questões relativas à carência de locutores, a atualização de equipamentos e reestruturação da equipe, além de possibilitar a curadoria da programação com a colaboração de produtores locais nas diversas regiões administrativas.

Tema de grande interesse entre compositores, a legislação de direitos autorais federal precisa ser atualizada para o ambiente digital para evitar abusos de poder de empresas transnacionais. Como matéria de legislação federal, os músicos/autores e gestores de direitos autorais locais precisam se mobilizar e se articular com grupos de outros estados para que a pauta de renovação da lei de direito autoral seja levada adiante perante o Congresso Nacional.

### **5.1.3 Competitividade: Conhecimentos, Aprendizados e Inovações**

Em uma perspectiva sistêmica, a evolução dos gêneros musicais e dos processos produtivos ocorre a partir de interações e inter-relações entre os elos de produção e consumo da cadeia produtiva. As rotinas, conhecimentos tácitos e codificados da comunidade alimentam os processos de geração e difusão de conhecimentos, aprendizados e inovações contribuindo para o desenvolvimento local.

No objetivo 5, a partir do relato dos entrevistados, identificou-se a geração de conhecimentos a partir da prática, da interação e do uso de equipamentos em escolas, na universidade pública, nas organizações da sociedade civil, e nos equipamentos públicos e privados de cultura. Adicionalmente, foram apontadas as inovações artísticas, estéticas, de processo, de produto, organizacionais e institucionais no APL.

Vale frisar que é no seio de organizações culturais que as inovações artísticas e estéticas são cultivadas. Segundo já discutido, Brasília carece de um olhar atento e de estratégias de fortalecimento e sustentabilidade para essas organizações culturais, sejam elas públicas ou privadas. A experiência

exitosa de inovação artística no gênero musical “choro” demonstra o papel enriquecedor da atuação institucional do Clube do Choro, que cria o ambiente para que os músicos jovens e outros mais experientes interajam e proponham novas formas de interpretar repertórios.

Jovens artistas devem ser estimulados na cena musical através de editais e de uma política de circulação da produção local em equipamentos culturais, com o intuito de promover maior interação e atratividade da cena brasileira. Nesse sentido, merecem ser mencionados o edital de fluxo contínuo, Conexões Cultura DF, para o intercâmbio nacional e internacional, bem como, o exemplo a ser seguido do programa de Circuitos Culturais implementados na cidade de São Paulo e Belo Horizonte, nas gestões do Secretário Estadual de Cultura, Juca Ferreira. Os Circuitos Culturais tem como objetivo a descentralização da produção cultural, estimulando o fluxo centro periferia e vice-versa, e o intercâmbio entre o espaço público-privado.

As dificuldades de distribuição da produção fonográfica da cadeia produtiva local enfrentadas no passado foram resolvidas através das plataformas digitais e do *streaming*. Na atualidade, as tecnologias da informação, como fator endógeno ao processo produtivo, são ferramentas que viabilizam a produção e sua distribuição através da internet. Empreendedores criativos e gestores de equipamentos culturais precisam dominar estas ferramentas. Todavia, em virtude de maior competição pela atenção dos ouvintes nas plataformas digitais e pela baixa remuneração recebida através dos direitos autorais por músicos e produtores independentes, ainda são necessárias estratégias de *marketing* e comunicação que devem ser postas em prática pelos palcos locais e rádios públicas para a promoção daquilo que é produzido em Brasília.

A intervenção do Estado para o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Música poderia se valer de estratégias de coordenação entre a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do DF e os ministérios federais almejando o alcance das ações de programas voltados para o incremento da inovação. O Ministério de Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) possui um programa voltado para arranjos produtivos locais para o apoio e fortalecimento dos APLs identificados por eles em ações governamentais conjuntas.

As agências brasileiras de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), como instituições de apoio do MDIC, contribuem para a inserção e transformação digital das micro e pequenas empresas do setor produtivo e a internacionalização da economia criativa brasileira. Em 2014-2015, a APEX realizava em parceria com a *Brazilian Music & Arts* a promoção e ampliação da participação do setor brasileiro de música no mercado

internacional. A Política Nacional de Educação Digital, recém-criada em 2023, pode ser um veículo de acesso à cultura pelo público jovem. Um enlace com essas políticas de acesso digital empreendidas pelo Governo Federal pode ser oportuno para o estímulo ao consumo da música produzida em Brasília.

Contudo, a pandemia provou que o ser humano atinge um nível de saturação ao viver em modo online e carece de interações no mundo real. Não obstante, em Brasília, o elo de produção e distribuição de espetáculos ao vivo é o ponto frágil. Segundo já mencionado, há carência de infraestrutura para apresentações ao vivo nas cidades administrativas de Brasília e do entorno e uma maior concentração de espaços no centro (Plano Piloto). Daí a necessidade de oferta de infraestrutura adequada para apresentações ao vivo visando promover maior intercâmbio entre artistas e com o público, na promoção de concertos e shows. As organizações culturais devem realizar uma política de comunicação estratégica para a atração de público.

A Escola de Música, o Clube do Choro, o Departamento de Música, por exemplo, são ilhas de excelência. Apesar das distâncias geográficas, ocorreram intercâmbios muitas vezes citados pelos entrevistados ainda que em nível individual. Todavia, há pouca interação em nível institucional entre elas. As organizações musicais da cidade estão voltadas para si e precisam abrir-se para experiências compartilhadas entre elas, à exemplo da experiência de aprendizado da Secretaria de Cultura e Economia Criativa ao participar no Fórum de Secretários Estaduais de Cultura ou do processo democrático e participativo de elaboração da Lei Orgânica de Cultura, por exemplo.

Matos (2011) lembra que a economia da cultura deve ir além de critérios de decisão econômicos. As políticas públicas devem contemplar retornos não pecuniários como o desenvolvimento a partir da geração e difusão de conhecimentos, dos aprendizados e inovações, da produção artística pela arte (*L'Art pour l'art*) visando a fruição cultural e o maior bem-estar da população. Nesse sentido, inovações artísticas e estéticas e de produto devem ser consideradas essenciais para o desenvolvimento sociocultural.

Em suma, o desenvolvimento cultural requer a constante atenção para a preservação das manifestações culturais imateriais bem como a busca por inovações. É do diálogo entre tradição e inovação que se desenvolvem atividades culturais representativas de sua localidade.

A experiência exitosa de renovação do arcabouço legal cultural no Distrito Federal mostrou que é necessário que ocorra uma escuta ativa governamental para se responder aos anseios da

comunidade e que o assessoramento jurídico caminhe de mãos dadas com os gestores valorizando a cultura local. A proximidade ou distanciamento entre pessoas e comunidades impactam no intercâmbio de experiências, ideias, conhecimentos e anseios em maior ou menor grau. As distâncias físicas e cognitivas podem ser reduzidas a partir de iniciativas de interação que estimulem trocas efetivas, como educação musical nas escolas, ação educativa de equipamentos culturais, cursos formais (graduação, pós-graduação) e informais, capacitações e realização de seminários e festivais, além de projetos de cooperação e parcerias.

Para maior competitividade do APL é necessário que haja aprendizado e aplicação de conhecimento novo (Matos; Britto, 2011). Deve-se buscar incrementar a capacidade artísticas, gerencial e técnica no APL. Por isso é primordial que se crie (ou faça crescer) a oferta de cursos formais de educação musical, de produção e gestão cultural, empreendedorismo musical no APL. Nesse sentido, faz-se necessárias algumas estratégias quanto a política de educação.

#### **5.1.3.1 Educação Musical**

A cultura local produz identidades que são ao mesmo tempo insumos e produtos artísticos e estéticos gerados a partir da produção cultural (Matos, 2011). É a partir do pluralismo da produção cultural local, da soma de identidades e sentimento de pertença que se gera, se reforça e se amplia a atratividade e competitividade da atividade musical local.

Ao longo do estudo (Objetivos 2 e 4), considerou-se a política de educação musical para a formação de público por meio da programação de equipamentos culturais e nas escolas de ensino básico e técnico profissionalizante. Professores de música contribuem para uma maior coesão e bem-estar social pela natureza de suas atividades, que ofertam alimento para a alma de indivíduos e da comunidade.

A Secretaria de Educação precisa valorizar os professores de música, oferecendo-lhes melhores condições de trabalho e remuneração. Vagas para professores com titulação em licenciatura em música deveriam ser priorizadas nos editais de concursos para educação básica da Secretaria de Educação do Distrito Federal. Há carência de infraestrutura (salas grandes o suficiente e com conforto térmico) e instrumentos musicais para as práticas musicais nas escolas. A Secretaria de Educação precisa prever orçamento para este fim através do Programa de Descentralização Administrativa Financeira (PDAF).

### **5.1.3.2 Formação de Professores de Música**

Para uma maior competitividade do APL, o estudo discutiu a formação de professores de música do ponto de vista dos programas federais existentes para incentivar a iniciação e profissionalização à docência. Contudo, ressalta-se que melhores condições de trabalho são o melhor atrativo para a contratação e retenção de novos professores de música na rede de ensino. Além disso, é necessário promover a valorização do curso de licenciatura em Música.

A Escola de Música de Brasília como centro de excelência no ensino da música tem a dupla função de atuar como escola de ensino profissionalizante da Secretaria de Educação e de ser um equipamento cultural com produção musical própria. A EMB poderia acolher os professores de música/artes da rede através de cursos de aperfeiçoamento de curta duração para o aperfeiçoamento e intercâmbio de conhecimentos e estudo de instrumentos, regência, arranjo, e prática de conjuntos. Essa possibilidade poderia ser explorada através de um acordo de cooperação entre a EMB e a Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação (EAPE) para esse público específico.

### **5.1.3.3 Formação de Gestores, Produtores e Empreendedores Culturais e Criativos**

O segmento musical se encontra carente de cursos para a formação de gestores e produtores culturais em universidades e institutos federais. Os empreendedores criativos aprendem na prática e ao interagir com colegas que já trabalham no campo há mais tempo. Faz-se necessária a criação de cursos de graduação e pós-graduação em gestão e produção cultural em Brasília.

Para o desenvolvimento de competências técnicas, artísticas e gerenciais dos agentes culturais locais precisa haver uma articulação da Secretaria de Cultura e Economia Criativa para a criação de cursos de graduação e pós-graduação para a formação de gestores e produtores culturais e da disciplina de gestão de carreiras de músicos na Escola de Música e Departamento de Música da Universidade de Brasília. Existe oferta de palestras sobre o negócio da música, mas se deve buscar a modernização dos programas de ensino para as possibilidades de gestão de carreira de profissionais de música nas áreas de produção e gestão cultural, engenharia de som e engenharia de produção, comunicação cultural, criando possibilidades de atuação nas cadeias produtivas da música, da dança, do teatro e do audiovisual.

### 5.1.4 Quadro-síntese de Estratégias para o Desenvolvimento do APL de Música de Brasília

A título de contribuir para uma apresentação sucinta das estratégias de política cultural, educacional e de comunicação, a seguir, apresenta-se o quadro-resumo das considerações finais do estudo (quadro 6).

#### QUADRO 6 – ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL DE MÚSICA DE BRASÍLIA

<b>ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL DE MÚSICA DE BRASÍLIA</b>
<b>GOVERNANÇA</b>
Criar instância de governança do Arranjo Produtivo Local de Música a partir da Câmara Setorial de música para estabelecer diálogo sobre as necessidades do segmento.
Estimular a participação social (empresários, advogados, engenheiros) nos conselhos diretores das OSCs
<b>ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL</b>
Estimular políticas intersetoriais (mobilidade urbana, educação) para mitigar as distâncias geográficas e de contexto.
Fomentar a parceria entre instituições acadêmicas e musicais da cidade visando gerar interações para maior aprendizado e inovações.
Alinhar o direcionamento de emendas parlamentares em consonância às políticas da pasta da Cultura.
Estimular a articulação dos músicos e compositores com instâncias em nível nacional para a renovação da lei de direitos autorais.
<b>MARCO LEGAL</b>
Incluir as organizações da sociedade civil na diretriz de política pública de sustentabilidade (Art. 7, inciso I da Lei 934/2017, a Lei Orgânica de Cultura)
<b>FOMENTO</b>
Promover a mudança das crenças enraizadas na cultura local de que “só o Estado é capaz de salvar” e “só há espaço para um” através de política de transparência, incentivo à sustentabilidade de empreendimentos e organizações mediante a diversificação de fontes de recursos
Instituir e captar recursos para o Fundo de Políticas Culturais, com vistas a realização de obras de infraestrutura cultural.
Intensificar política de circulação artística no APL a partir do modelo do Programa Circuitos Culturais (SP/BH) e edital Conexões Cultura
Estimular a formalização de micro e pequenas empresas (MPEs) e Micro empreendedores individuais (MEI).
Consolidar o modelo de gestão compartilhada através de planejamento para uma gestão estratégica de fortalecimento institucional, por meio de diversificação de fontes de financiamento, ampliação da capacidade técnica, gerencial, artísticas e estímulo à participação social.
Incentivar a adoção de termos de colaboração e de fomento com objetivos programáticos e prazos maiores.
Estudar a adoção do modelo de gestão compartilhada pela Escola de Música de Brasília para a manutenção da infraestrutura, incremento da produção cultural, inclusive do CIVEBRA.
Realizar concurso público para ampliar o quadro de funcionários da Secretaria de Cultura e Economia Criativa
Definir um política de ingressos para os equipamentos culturais públicos.
<b>COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
Promover a curadoria através de pesquisa e diálogo entre artistas e público.
Estimular a realização de estudos de público e de planejamento estratégico de <i>marketing</i> pelas organizações culturais visando ampliar atratividade do APL
Coordenar ações com programas do governo federal para aumento da digitalização das MPEs e educação digital por meio da cultura.
<b>INFRAESTRUTURA</b>
Construir centros culturais nas cidades administrativas (Ceilândia, Brazlândia, Sobradinho, Taguatinga, Gama, Guará)
<b>FORMAÇÃO</b>
Oferecer melhores condições de trabalho e remuneração aos professores de música.
Realizar cooperação entre Escola de Música e a Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação para cursos de curta duração.



Estimular a criação de cursos universitários de graduação e pós-graduação em gestão cultural, produção cultural e a criação da disciplina de gestão de carreiras na EMB.
Promover cursos de capacitação gerencial voltado para as OSCs.
<b>INFORMAÇÃO E AVALIAÇÃO</b>
Implementar o Sistema de Informação e Indicadores Culturais para a geração de dados sobre a execução da política de música.
Estimular a realização de estudos de impacto econômico de grandes festivais
Realizar avaliação de impacto da política fomento à música.

Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 Limitações da Pesquisa e Perspectivas para Estudos Futuros

Esta pesquisa qualitativa em caráter exploratório é o primeiro estudo desta natureza sobre o Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília. Uma limitação do estudo ocorre pela falta de indicadores de avaliação das políticas da pasta da Cultura. Há escassez de dados disponíveis do sistema de informações e indicadores culturais, não sendo possível realizar uma análise quantitativa dos recursos empregados e os impactos gerados a partir da execução de políticas setoriais, especificamente, da política de música. A produção desses indicadores e dados encorajará pesquisas futuras para responder à principal pergunta em aberto surgida a partir da presente pesquisa: qual a efetividade da política de fomento à música do Distrito Federal, em especial, dos recursos investidos pelo Fundo de Apoio à Cultura e do Programa de Incentivo Cultural? Lembrando que o Decreto 38.933/2018 regulamenta o mecanismo de monitoramento e controle das ações fomentadas de forma simplificada e a possibilidade de contratação de terceiros ou celebração de parcerias para avaliações.

Dada a inovação recente da implementação do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil no Distrito Federal, ainda não foi possível estabelecer uma série histórica de dados a partir de indicadores formulados para avaliações quanto ao impacto da política de parcerias. O presente estudo revelou que a gestão compartilhada precisa ser monitorada e avaliada para determinar o impacto social e econômico dessas parcerias entre Estado e sociedade civil. Contudo, este estudo limitou-se a identificar lacuna de conhecimento sobre as parcerias do Estado com a sociedade civil de arte e cultura a partir do levantamento realizado em projeto de cooperação da Secretaria de Cultura e Economia Criativa com a UNESCO.

A parceria entre Estado e sociedade civil na gestão cultural de Brasília mostrou-se até o presente momento alvissareira pela promoção de maior atividade cultural. Entretanto, ainda são necessárias estratégias para aumentar a competitividade, atratividade e sustentabilidade do Arranjo Produtivo Local de Música de Brasília, que se referem à maior participação social desde: o acesso

aos eventos e locais de apresentação de música ao vivo; a formação de plateia para fruição artística e cultural com o aumento da quantidade e frequência de público; o engajamento da sociedade civil em conselhos e fóruns da Secretaria de Cultura; e o envolvimento da comunidade com as OSCs através de voluntariado, de doações de pessoa física e de patrocínio por empresas locais.

Por carência de estudos sobre o público que participa e consome a música local, o presente estudo não pode determinar o tamanho e os segmentos de públicos existentes no DF, nem pode contemplar estratégias de promoção da produção local visando uma política de comunicação através de diversos canais de acesso ao público. A ausência de estudos de público dificultou tanto a elaboração de estratégias de curadoria como de comunicação social no APL. É necessário se conhecer o público que participa e consome a música local para balizar estratégias de marketing com vistas a ampliação do público (Botelho, 2001).

As políticas de educação musical, de formação de professores e de formação de produtores e gestores culturais contribuirá para que o mercado de trabalho local seja mais competitivo com capacitação profissional em empreendedorismo e inovação nas carreiras musicais, de produção e gestão cultural. A ausência de informações sobre atuação da rede de qualificação e formação de agentes culturais no DF dificultou a elaboração de estratégias mais específicas na área de formação baseada em dados relevantes sobre o tema (tipo de demanda por capacitações, tamanho da demanda, oferta de cursos, retenção de alunos, etc.)

Em suma, trabalha-se muito para atender às demandas dos empreendedores criativos, mas não se sabe qual a dimensão do impacto gerado pela execução da política pública de cultura e educação no Arranjo Produtivo de Música de Brasília. O presente estudo espera ter contribuído para chamar a atenção para a necessidade de um esforço concentrado para se avaliar a execução da política de música, que são de extrema relevância para o aumento da dotação orçamentária para cultura e aumento da capacidade de execução das políticas públicas culturais e educacionais.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Luiz Eduardo de Lacerda; SILVA, Frederico A. Barbosa. A novidade do antigo ou as muitas formas de representar o papel do Estado na Cultura. In: SILVA, Frederico A. Barbosa; ABREU, Luiz Eduardo de Lacerda (org.). **As políticas públicas e suas narrativas: O estranho caso entre o Mais Cultura e o Sistema Nacional de Cultura**. Brasília: IPEA, 2011. p. 17-47. ISBN 978-85-7811.
- ACADEMIA BRASILEIRA DE MÚSICA; FUNDAÇÃO NACIONAL DE ARTES. Heitor Villa-Lobos: Guia Prático de Educação Artística e Musical. 1º. Volume. Estudo Folclórico Musical. Rio de Janeiro: ABM/FUNARTE. 2009.
- ADORNO, T. **Culture Industry**. New York: Routledge Classics. 1991.
- AMERICAN FOR THE ARTS. Arts and Economic Prosperity 5. 2017. Disponível em: [https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/aep5/PDF\\_Files/PRINTABLE\\_FindingsForAllStudyRegions.pdf](https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/aep5/PDF_Files/PRINTABLE_FindingsForAllStudyRegions.pdf) Acesso em: 20 jun. 2023.
- AMIN, A. Una perspectiva institucionalista sobre el desarrollo económico regional. In: **Cadernos IPPUR/UFRJ**, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Ano XIV, No. 2, Ago-Dez, 2000. 47-68.
- AMIN, A.; COHENDET, P; **Geographies of Knowledge Formation in Firms**. in Creating, Sharing and Transferring Knowledge. The Role of Geography, Institutions and Organizations. DRUID Summer Conference. 2003.
- AROCENA, R.; SUTZ, J. Innovation Systems and Developing Countries. **DRUID Working Paper No 02-05**. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/4719334> Acesso em: 5 abr. 2021.
- ASHEIM, B.; GERTLER, M. The geography of Innovation: Regional Innovation System. In: Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (Eds). **The Oxford Handbook of Innovation** (Oxford Handbooks) 1st Edition. Oxford, UK: Oxford University Press. 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÚSICA INDEPENDENTE. Análise do mercado da música independente no Brasil. Relatório 2019/2020. Disponível em: <https://abmi.com.br/wp-content/uploads/2020/12/relatorio-abmi-2020-v2.pdf> Acesso em: 26 abr. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MÚSICA INDEPENDENTE. Análise do mercado da música independente no Brasil. Relatório 2021/2022. Disponível em: [https://abmi.com.br/wp-content/uploads/2022/01/RELATORIO\\_ABMI\\_2021\\_FINAL.pdf](https://abmi.com.br/wp-content/uploads/2022/01/RELATORIO_ABMI_2021_FINAL.pdf) Acesso em 10 mar. 2023.
- AVELAR, R. **Notas sobre produção e gestão cultural**. Duo Editorial, 2ª. Edição, Belo Horizonte. 2010.
- AZEVEDO, L. C. **No Tempo do Rádio: Radiodifusão e Cotidiano no Brasil. 1923 – 1960**. 2002. 277 f. Tese (Doutorado em História). Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2002.

BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in Human Geography**, 28 No. 1. 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª. reimpressão da 1ª. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 25 jan. 2023.

BENDASSOLLI, P.; WOOD, T.; KIRSCHNAUM, C.; CUNHA, M.; Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE**, São Paulo. Vol. 49. No. 1. Jun/mar. 2009.

BOTELHO, I. Dimensões da Cultura e Políticas Públicas. **São Paulo em Perspectiva**. 15(2). 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000200011>. Consultado em: 20 de julho de 2021.

BRASIL. Presidência da República. LEI Nº 4.024, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 27 dez. 1961. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4024-20-dezembro-1961-353722-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 15 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. DECRETO 61.400 DE 22 DE SETEMBRO DE 1967. Prevê nova denominação para o Conservatório Nacional de Canto Orfeônico e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 22 set. 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/D61400.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D61400.htm) Acesso em: 16 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 5.692, DE 11 DE AGOSTO DE 1971. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 12 ago. 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 15 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI No 7.505, DE 2 DE JULHO DE 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 3 jul. 1986. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7505.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7505.htm) Acesso em: 5 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI NO. 8.313, DE 23 DE DEZEMBRO DE 1991. Restabelece princípios da Lei no. 7.505, de 2 de julho de 1986, Institui o Programa de Apoio à Cultura (PRONAC) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 24 dez. 1991. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8313-23-dezembro-1991-363660-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 15 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 22 Jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm) Acesso em: 4 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília.** 23 dez. 1996.. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) Acesso em: 15 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília.** 20 fev. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19610.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm) Acesso em: 15 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES 2/2004. Aprova as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Música e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, 12 mar. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES02-04.pdf> Acesso em: 15 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI COMPLEMENTAR NO 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Lei-Geral das Micro e Pequenas Empresas. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília. 14 dez. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 4 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI COMPLEMENTAR No. 133, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2009. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para modificar o enquadramento das atividades de produções cinematográficas, audiovisuais, artísticas e culturais no Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília. 28 dez. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp133.htm) Acesso em: 3 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura (MinC). Fundação Nacional de Artes. Conselho Nacional de Política Cultural. Câmara e Colegiado Setorial de Música. **Relatório de Atividades 2005-2010. A Participação Social no Debate das Políticas Públicas do Setor.** Brasília: MinC. 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura (MinC). **Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações, 2011-2014.** Brasília: MinC. 2011, 148p.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. EMENDA CONSTITUCIONAL 75 DE 15 DE OUTUBRO DE 2013. Acrescenta a alínea e ao inciso VI do art. 150 da Constituição Federal, instituindo imunidade tributária sobre os fonogramas e videofonogramas musicais produzidos no Brasil contendo obras musicais ou literomusicais de autores brasileiros e/ou obras em geral interpretadas por artistas brasileiros bem como os suportes materiais ou arquivos digitais que os contenham. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília. 15 out. 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc75.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc75.htm) Acesso em: 4 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 13.019, DE 31 DE JULHO DE 2014. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em

regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. (Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 31 jul. 2014. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13019-31-julho-2014-779123-publicacaooriginal-144670-pl.html> Acesso em: 4 abr. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura (MinC). Secretaria de Políticas Culturais. Desenvolvimento do Programa de Economia da Música. **Estratégia para a dinamização das cadeias produtivas do setor musical brasileiro**. Relatório Síntese. Brasília: MinC. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Entenda o MROSC: Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Lei 13.019/2014. Secretaria de Governo da Presidência da República. Laís de Figueiredo Lopes, Bianca dos Santos e Viviane Brochardt. Brasília: Presidência da República. 2016.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI 13.278 DE 2 DE MAIO DE 2016. Altera o § 6º do art. 26 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que fixa as diretrizes e bases da educação nacional, referente ao ensino da arte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 3 mai. 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113278.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.278%2C%20DE%20,referente%20ao%20ensino%20da%20arte](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113278.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.278%2C%20DE%20,referente%20ao%20ensino%20da%20arte).

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura (MinC). Secretaria de Economia Criativa. **Mapa Tributário da Economia Criativa – Artes Visuais, Audiovisual, Editorial, Jogos Digitais e Música**. Freitas, A.; Carboni, G. (Org.). Brasília: MinC. 2018. Disponível em: <http://spcine.com.br/wp-content/uploads/CESNIK-Mapa-Tributa%CC%81rio-da-Economia-Criativa.pdf> Acesso em: 1 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 13.800, DE 4 DE JANEIRO DE 2019. Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nºs 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e 12.114 de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 4 jan. 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113800.htm) Acesso em: 19 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. LEI Nº 14.133, DE 1 DE ABRIL DE 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília. 1 Abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art193](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm#art193) Acesso em: 4 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Maturidade Digital das MPes Brasileiras. 2021. Disponível em: [https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa\\_da\\_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_MPes\\_Brasileiras\\_1\\_1.pdf](https://api.abdi.com.br/file-manager/upload/files/Mapa_da_Digitaliza%C3%A7%C3%A3o_das_MPes_Brasileiras_1_1.pdf). Acesso em: 13 nov. 2023.

\_\_\_\_\_. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Panorama fiscal: Destaques de 2022 e perspectivas.** Carta de Conjuntura. 1 Fev. 2023. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2023/02/panorama-fiscal-destaques-de-2022-e-perspectivas/> Acesso em: 8 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério do Turismo (MTur). Secretaria Especial de Cultura. INSTRUÇÃO NORMATIVA NO. 1 DE 4 DE FEVEREIRO DE 2022. Estabelece procedimentos para apresentação, recebimento, análise, homologação, execução, acompanhamento, prestação de contas e avaliação de resultados de projetos culturais financiados por meio do mecanismo de Incentivo Fiscal do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília. 8 fev. 2022. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=427260> Acesso em: 8 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Cultura (MinC). Gabinete da Ministra. INSTRUÇÃO NORMATIVA NO. 1 DE 10 DE ABRIL DE 2023. Estabelece procedimentos relativos à apresentação, à recepção, à seleção, à análise, à aprovação, ao acompanhamento, ao monitoramento, à prestação de contas e à avaliação de resultados dos programas, dos projetos e das ações culturais do mecanismo de Incentivo a Projetos Culturais do Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília. 11 abr. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-minc-n-1-de-10-de-abril-de-2023-476028057> Acesso em: 8 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Tesouro Nacional Transparente. **Entendendo os gráficos: resultado primário e estoque da dívida pública federal.** Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br/historias/entendendo-os-graficos-resultado-primario-e-estoque-da-divida-publica-federal> Acesso em: 8 ago. 2023.

BRUNO-FARIA M. F. O Caráter Complexo do Processo Criativo Em Projetos Inovadores. **Revista de Administração FACES Journal.** 2007, 6(2), 105-117. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194016884008> Consultado em: 25 out. 2023. ISSN: 1517-8900.

BRYCE, H. **Financial and Strategic Management for Nonprofit Organizations. A comprehensive reference to legal, financial, management, and operations rules and guidelines for nonprofits.** San Francisco: Jossey-Bass. 2000.

BRYNES, W. **Management and the Arts.** Burlington: Focal Press. 2003.

CHARTRAND, H.; McCAUGHEY, C. “The Arm’s length principle and the arts: an international perspective – past, present and future” in Cummings, M.C., Schuster, J. Mark (eds), **“Who’s to pay? for the arts: The international search for models of support.** New York: American Council for the Arts. 1989.

CHARTRAND, H. Toward an American Arts Industry. *In:* CHERBO, J.; WYSZOMIRSKI, M. (ed.). **The Public Life of the Arts in America.** New Brunswick: Rutgers University Press, 2000. cap. 2, p. 22-49.

CALABRE, L. Políticas Culturais no Brasil. Balanço e Perspectivas. In: **Anais do III Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (ENECULT)**. Salvador: UFBA. 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/fcrb/451>. Consultado em: 15 jul. 2021.

CANCLINI, N. **Culturas Híbridas**. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo. 2008.

CARRIER, M. **Copyright and Innovation: the untold story**. Wisconsin Law Review. 2012. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2099876> Acesso em: 15 ago. 2021.

CASSIOLATO, J. E. Indústria Cultural Versus Indústria Criativa: Uma Breve Introdução para o Debate. **RedeSist – Textos para Discussão**. 2008. Disponível em: <http://www.redesist.ie.ufrj.br/principal-td-dit>. Acesso em: 29 jul. 21.

CASSIOLATO, J. E.; MATOS, M. P.; LASTRES, H. M. M. (org.) **Arranjos produtivos locais: uma alternativa para o desenvolvimento. Criatividade e cultura, volume 1**. Rio de Janeiro: E-papers. 2008.

\_\_\_\_\_. Innovation systems and development. In: CURRIE-ALDER, Bruce; KANBUR, Ravi; MALONE, David (ed.). **International development: Ideas, Experience, and Prospects**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

CASTRO, C. **Economia da Música: Circuitos Musicais de Brasília**. Brasília: Observatório de Economia Criativa - Universidade de Brasília. Trabalho não publicado. 2018. 116 pp.

CASTRO, C. O Financiamento da Cultura nos EUA: a Sustentabilidade das Organizações Culturais. In: NASCIMENTO JUNIOR, J. (Org.). **Economia de Museus**. Brasília: MINC/IBRAM. 2010.

CHERBO, J. WYSZOMIRSKI, M. Mapping the Public Policy of the Arts in America. In: CHERBO, J. WYSZOMIRSKI, M. (ed.); **The Public Life of the Arts in America**. New Brunswick: Rutgers University Press. 2000. Cap. 1, pp. 3-21.

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural: cultura e imaginário**. 2 ed. São Paulo: Iluminuras. 2012.

COOKE, P.; DE LAURENTIS, C.; TODTLING, F.; TRIPPL, M. **Regional Knowledge Economies: Markets, Clusters and Innovation**. Cheltenham/UK: Edward Elgar. 2007.

COSTA, C. P. **Educação Profissional Técnica de Nível Médio em Música – Formação de instrumentistas e inserção laborativa na visão de seus atores: o caso do CEP – Escola de Música de Brasília**. 2014. Tese (Doutorado em Educação). Departamento de Educação. Universidade de Brasília. 2014.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. 2a. Ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.

CROUCH, C.; FARRELL, H. “Breaking the Path of Institutional Development? Alternatives to the New Determinism”. In: **Rationality and Society**, Sage Publications, vol 16, (1) pp 5-43. 2004



CSIKSZENTMIHALYI, M. **Creativity: The Psychology of Discovery and Invention**. New York: HarperPerennial. 1996.

CUNNINGHAM, S. From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications. **Media International Australia**. Vol 102-1. 2002.

DE MARCHI, L. **Transformações Estruturais da Indústria Fonográfica no Brasil 1999-2009: desestruturação do mercado de discos, novas mediações do comércio de fonogramas digitais e consequências para a diversidade cultural no mercado de música**. 2011. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2011.

DE MARCHI, L. **A destruição criadora da indústria fonográfica brasileira, 1999-2009. Dos discos físicos ao comércio digital de música**. Rio de Janeiro: Folio Digital/Editora Letra e Imagem. 2016.

DISTRITO FEDERAL. LEI ORGÂNICA DO DISTRITO FEDERAL. Organiza os Poderes do Distrito Federal, estabelece suas competências, e dá outras providências.

**Diário Oficial do Distrito Federal No. 116**. 9 jun. 1993. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id\\_norma=66634#:~:text=Lei%20Org%C3%A2nica%20de%2008%2F06%2F1993](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=66634#:~:text=Lei%20Org%C3%A2nica%20de%2008%2F06%2F1993) Acesso em: 30 jan. 2022.

\_\_\_\_\_. LEI DISTRITAL Nº 4.092, DE 30 DE JANEIRO DE 2008. Dispõe sobre o controle da poluição sonora e os limites máximos de intensidade da emissão de sons e ruídos resultantes de atividades urbanas e rurais no Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal No. 49**. 12 mar. 2008. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/57055/Lei\\_4092\\_30\\_01\\_2008.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/57055/Lei_4092_30_01_2008.html) Acesso em: 11 nov. 2021.

\_\_\_\_\_. DECRETO 37.843 DE 13 DE DEZEMBRO DE 2016. Regulamenta a aplicação da Lei Nacional no 13.019, de 31 de julho de 2014, para dispor sobre o regime jurídico das parcerias celebradas entre a administração pública distrital e as organizações da sociedade civil no âmbito do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal no. 234**. 14 dez. 2016. Disponível em: [https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/dafaadb15ff3452f82afc4390b5ee432/Decreto\\_37843\\_13\\_12\\_2016.html](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/dafaadb15ff3452f82afc4390b5ee432/Decreto_37843_13_12_2016.html) Acesso em: 16 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. LEI COMPLEMENTAR Nº 934, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2017 - Institui a Lei Orgânica da Cultura dispondo sobre o Sistema de Arte e Cultura do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 8 dez. 2017. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d1b9c61283954b5e927d535e07e631f0/Lei\\_Complementar\\_934\\_07\\_12\\_2017.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d1b9c61283954b5e927d535e07e631f0/Lei_Complementar_934_07_12_2017.html) Acesso em: 15 jul. 2021

\_\_\_\_\_. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Mapa da participação social da Lei Orgânica de Cultura. 2017b. Disponível em: <https://www.cultura.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/01/Mapa-da-Participa%C3%A7%C3%A3o-LOC-19.03.pdf> Acesso em: 23 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. Avanços de Gestão 2015-2017. 2017c. Disponível em: [https://www.cultura.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Avancos\\_Gestao\\_Secultdf-1.pdf](https://www.cultura.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/04/Avancos_Gestao_Secultdf-1.pdf) Acesso em: 14 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 38.933, DE 15 DE MARÇO DE 2018 – Regulamenta o regime jurídico de fomento à cultura no Distrito Federal, instituído pela Lei Complementar nº 934, de 7 de dezembro de 2017, que institui a Lei Orgânica da Cultura. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 16 mar. 2018a. Disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/42a92611cf2546cbba714c9104f2224c/Decreto\\_38933\\_15\\_03\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/42a92611cf2546cbba714c9104f2224c/Decreto_38933_15_03_2018.html). Acesso em: 15 jul. 2021

\_\_\_\_\_. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. PORTARIA NO. 370 DE 22 DE OUTUBRO DE 2018 – institui a Política de Música do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 2018b. Disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/048cc1abf5004edaa631bbbde498bfb6/Portaria\\_370\\_22\\_10\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/048cc1abf5004edaa631bbbde498bfb6/Portaria_370_22_10_2018.html) Acesso em: 25 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Nas Asas da Cultura. **Gestão inovadora de políticas públicas para o Distrito Federal**. Relatório de Gestão da Secretaria de Cultura e Economia Criativa (SECEC), 2014-2018. Brasília: Governo do Distrito Federal. 2018c.

\_\_\_\_\_. Manual MROSC-DF. **Manual de Gestão de Parcerias do Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil**. Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais. Subsecretaria de Relações do Trabalho e Terceiro Setor. Brasília: Governo do Distrito Federal. 2018d.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação. Currículo em Movimento do Distrito Federal. Ensino Fundamental, Anos iniciais – Anos finais. 2ª. Edição. Brasília: Governo do Distrito Federal. 2018e. Disponível em: [https://www.educacao.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/Curriculo-em-Movimento-Ens-Fundamental\\_17dez18.pdf](https://www.educacao.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2018/02/Curriculo-em-Movimento-Ens-Fundamental_17dez18.pdf) Acesso em: 23 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 39.896, DE 13 DE JUNHO DE 2019 – Altera o Decreto no 38.933, de 15 de março de 2018, que regulamenta o regime jurídico de fomento à cultura no Distrito Federal, instituído pela Lei Complementar no 934, de 07 de dezembro de 2019. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 13 jun. 2019. Disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/42a92611cf2546cbba714c9104f2224c/Decreto\\_38933\\_15\\_03\\_2018.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/42a92611cf2546cbba714c9104f2224c/Decreto_38933_15_03_2018.html). Acesso em: 15 jul. 2021

\_\_\_\_\_. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. PORTARIA NO. 21 DE 23 DE JANEIRO DE 2020 – Disciplina a aplicação prática do Marco regulatório das organizações da sociedade civil - MROSC na gestão pública cultural do Distrito Federal, constituindo Ato Normativo Setorial de que trata o inciso XIV do caput do art. 2º do Decreto Distrital nº 37.843, de 13 de dezembro de 2016. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 29 jan. 2020. Disponível em:

[https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/161ab9a35cc04ec387ed7844bf43d24c/secec\\_prt\\_21\\_2020\\_rep.html#capIX\\_art73](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/161ab9a35cc04ec387ed7844bf43d24c/secec_prt_21_2020_rep.html#capIX_art73) Acesso em: 28 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação. PORTARIA NO. 143 DE 16 DE JUNHO DE 2020 – Dispõe sobre o ensino regular de música aos estudantes da educação básica da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 26 jun. 2020. Disponível em:

[https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id\\_norma=bbb840d71b8d40529cc632e877326522](https://www.sinj.df.gov.br/sinj/DetalhesDeNorma.aspx?id_norma=bbb840d71b8d40529cc632e877326522) Acesso em: 6 jan. 2024

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação. Escola de Música de Brasília. Relatório de Execução do 42º. Curso de Verão de Brasília. Documento impresso. 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Cultura e Economia Criativa. PORTARIA NO. 55 DE 20 DE MARÇO DE 2023 – Altera a Portaria nº 70, de 26 de março de 2020, que regulamenta os limites e os procedimentos do Programa de Incentivo Fiscal à Cultura do Distrito Federal previstos no art. 68 da Lei Complementar nº 934, de 7 de dezembro de 2017. **Diário Oficial do Distrito Federal**. 22 mar. 2023. Disponível em: [https://www.cultura.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2023/03/SEI\\_GDF-108605218-Portaria.pdf](https://www.cultura.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2023/03/SEI_GDF-108605218-Portaria.pdf) Acesso em: 25 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas do Distrito Federal. Relatório final de auditoria integrada realizada no âmbito da Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Distrito Federal - SECEC/DF, com o objetivo de avaliar a regularidade de projetos artísticos e culturais financiados com recursos do Fundo de Apoio à Cultura - FAC, bem como a transparência, divulgação e economicidade dos projetos. (Processo nº 8995/2020). Brasília, 2021. Disponível em <https://www2.tc.df.gov.br/wp-content/uploads/2021/12/Relatorio-Final-e-Decisao-8995-20.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

EDQUIST, C. Innovation Systems. In: Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (Eds). **The Oxford Handbook of Innovation (Oxford Handbooks)**. 1st Edition. Oxford, UK: Oxford University Press. 2004.

FARMER, T.; ROBINSON, K.; ELLIOTT, S.; EYLES, J. Developing and Implementing a Triangulation Protocol for Qualitative Health Research. **Qualitative Health Research**, Vol. 16 No. 3, March 2006. Pp. 377-394

FLORIDA, R. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books.

FONSECA, A. M. de O. , PORTO, J. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1., 2015. pp. 290-310. Disponível em [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac). Acesso em 15 de junho de 2016.

FOSS, N. Capabilities and the Theory of the Firm. Druid Working Paper No. 96-8. June 1996.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Editora, 2005.

FREEMAN, C. The ‘national system of innovation’ in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**, 19.1995.

FREITAS, B. P. Por uma cultura pública: organizações sociais, oscips e a gestão pública não estatal na área de cultura. Salvador: UFBA. 2010.

FREITAS, S.; TARGINO, J.; GRANATO, L. A política cultural e o governo Bolsonaro. **Brasiliiana: Journal for Brazilian Studies**. ISSN 2245-4373. Vol. 10 No. 1. 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/231672> Acesso em: 10 ago. 2023.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Impacto econômico do Festival de Inverno de Campos do Jordão**. São Paulo: FGV. 2019. Disponível em: [https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/FGV\\_Resultados\\_Impactos\\_Campos-do-Jordao.pdf](https://www.transparenciacultura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/FGV_Resultados_Impactos_Campos-do-Jordao.pdf) Acesso em: 30 abr. 2023.

GALLOWAY, S.; DUNLOP, S. A Critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy. **International Journal of Cultural Policy**. Vol. 13, No. 1. Taylor & Francis. 2007.

GERTLER, M.S., Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). **Journal of Economic Geography** 3, 2003, p.75-99

GERTLER, P. J. *et al.* **Avaliação de Impacto na Prática: Segunda Edição**. 2. ed. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento e Banco Mundial, 2018.

GHEZZI, D.; VIDIGAL, G. **Programa de Economia da Música, histórico e perspectivas**. Políticas. Culturais Rev., Salvador, v. 9, n. 2, p. 459-485, jun./dez. 2016.

GUILHERME, Luciana Lima. **Economia criativa, desenvolvimento e estado-rede**: uma proposição de políticas públicas para o fortalecimento de sistemas produtivos e redes econômicas de setores criativos na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018. Tese (Doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018

GUION, L.A. **Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies**. University of Florida, FCS 6014, set., 2002.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), May 1973, p. 1360-1380

HARTLEY, J. Case Study Research. In: CASSELL, C.; SIMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research**. London: Sage Publications. 2004. p. 323-333.

HARTLEY, J. (Ed.) **Creative Industries**. Oxford: Blackwell Publishing. 2005. 414p.

HERRLEIN, R.; TATSCH, A. L. Características e desenvolvimento dos arranjos produtivos locais de economia criativa apoiados pelo MINC. In: VALIATI, L.; MÖLLER, G. (Orgs.). *Economia criativa, cultura e políticas públicas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/ CEGOV, 2016.

HODGSON, G. **Knowledge at Work: Some Neoliberal Anachronisms**. *Review of Social Economy*, vol. LXIII, no. 4, dez. 2005

HOUGHTON, John; SHEEHAN, Peter. **A primer on the knowledge economy**. **Centre for Strategic Economic Studies**. Working Paper No. 18, National Innovation Summit. Victoria University of Technology, Melbourne. 2000. p. 2-29. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/37376379\\_A\\_Primer\\_on\\_the\\_Knowledge\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/37376379_A_Primer_on_the_Knowledge_Economy). Acesso em: 30 jun. 2021.

INSTITUTO ALVORADA BRASIL. **Mercado Brasil Criativo**. 2017. Disponível em: <https://www.institutoalvorada.org.br/> Acesso em 25 Mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo demográfico. 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?t=resultados> Acesso em: 30 jun. 2023.

KAUARK, G.; LEAL, N. Camadas tangíveis e intangíveis da gestão de espaços culturais. In do: RUBIM, A. A. C. (Org.) **Gestão Cultural**. Salvador: UFBA. 2019. 127-147.

KIELING, A.; DRAVET, F.; MOTTER, C.; BESSA, L. Panorama da Economia Criativa do Distrito Federal. Relatório parcial de pesquisa – Fase 2. Brasília: Universidade Católica de Brasília. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasilia.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2023/04/2o-Relatorio-Panorama-Economia-Criativa.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

KOLB, B. M. **Marketing Cultural Organizations: New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera**. Dublin: Oak Tree Press. 2000.

KOTLER, P. SCHEFF, J. **Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts**. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 560p.

LOWI, T. J. American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory. **World Politics**, 16, 4. pp. 677-693. 1964. DOI: <https://doi.org/10.2307/2009452>

LUNVALL, B.A. (ed.). **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. Londres: Pinter.1992.

LUNDVALL, B. A.; JOHNSON, B.; The Learning Economy. **Journal of Industry Studies**, Vol. 1, No. 2. Dec 1994.

LUNDVALL, B.A. **Innovation System Research and Policy Where it came from and where it might go** Innovation System Research and Policy Where it came from and where it might go Innovation System Research Where it came from and where it might go. CAS Seminar, Oslo. 4 de dezembro de 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/255594024\\_Innovation\\_System\\_Research\\_and\\_Policy\\_Where\\_it\\_came\\_from\\_and\\_where\\_it\\_might\\_go](https://www.researchgate.net/publication/255594024_Innovation_System_Research_and_Policy_Where_it_came_from_and_where_it_might_go). Acesso em: 5 jun. 2021.

MATOS, M. **Economia da Cultura e Desenvolvimento: Teoria e Evidências a partir da Análise de Arranjos e Sistemas produtivos e inovativos Locais Culturais no Brasil**. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2011.

MATOS, M.; AMARAL FILHO, J.; COSTA, F. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos culturais. In: MATOS, M; CASSIOLATO, J.; LASTRES, H.; LEMOS, C.; SZAPIRO, M. **Arranjos Produtivos Locais. Referencial, experiências e políticas em 20 anos de RedeSist**. Rio de Janeiro: E-Papers. 2017.

MARCH, J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, Vol. 2.No. 1. February, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2634940?seq=1> Consultado em: 18 de junho de 2020.

MARTINOFF, E. O Ensino de música na escola pública brasileira no período de vigência da Lei 5.692/71 e seus reflexos na atualidade. Tese (Doutorado em Música). Universidade Estadual Paulista. São Paulo. 2017.

MATTA, B. **O modelo de organização social de cultura em São Paulo: potencialidades e fragilidades após sua implantação**. São Paulo: FGV. 2013.

- McCARTHY, K.; ONDAATJE, E.; ZAKARAS, L.; BROOKS, A. **Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts**. Santa Monica: Rand Corporation. 2004.
- MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. **A música em metamorfose: um mercado em busca de novos modelos de negócios**. Rio de Janeiro: BNDES. 2010.
- NELSON, Richard. Economics from an Evolutionary Perspective. *In*: NELSON, Richard R. *et al.* Modern evolutionary economics : an overview. New York, NY: Cambridge University Press, 2018.
- NICHOLSON, Stuart. Maria Schneider interview: “I’m not interested in everybody in the world listening to my music for free, I can’t exist that way.” **Jazz wise**. 15 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.jazzwise.com/features/article/maria-schneider-interview-i-m-not-interested-in-everybody-in-the-world-listening-to-my-music-for-free-i-can-t-exist-that-way?fbclid=IwAR3U3vbJhVbvOe-a0Bt02FB1eF4Wo2HZmjRx92EiWOJsEIO4BLkDYG033oY>
- NONAKA, I; KONNO, N. The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, 40 (3), 40-54, 1998.
- OBRIST, H. U. **Caminhos da curadoria**. Rio de Janeiro: Cobogó. 2014.
- OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL. Painel de Dados. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/observatorio/paineldedados/pesquisa/orcamento-federal-para-cultura> . Acesso em 10 mar. 2023.
- PENNA, M. Professores de música nas escolas públicas de ensino fundamental e médio: uma ausência significativa. Revista da ABEM, Porto Alegre: ABEM, v. 7, p. 7-19, set. 2002. Disponível em: [http://www.abemeduacaomusical.com.br/revista\\_abem/ed7/revista7\\_artigo1.pdf](http://www.abemeduacaomusical.com.br/revista_abem/ed7/revista7_artigo1.pdf) Acesso em: 15 mai. 2023.
- POLANYI, M. **A Dimensão Tácita**. Lisboa: Inovatec. 2010.
- POTTS, J. Cultural Economics versus Economics of the Creative Industries. *In*: **Creative Industries and Economic Evolution**. Cheltenham: Edward Elgar Publishin Limited. 2011.
- PATURY, L. O MINC e seus programas. *In*: SILVA, Frederico A. Barbosa; ABREU, Luiz Eduardo de Lacerda (org.). **As políticas públicas e suas narrativas: O estranho caso entre o Mais Cultura e o Sistema Nacional de Cultura**. Brasília: Ipea, 2011. p. 17-47. ISBN 978-85-7811.
- PONTE, E. **Por uma Cultura Pública: Organizações Sociais, Oscips e a Gestão Pública Não Estatal na área da Cultura**. São Paulo: Observatório Itaú Cultural. 2012.
- PREFEITURA DE SALVADOR. Salvador City of Music/Member of the UNESCO Creative Cities Network. Membership monitoring report 2015-2019. Salvador: City Hall. 2019.
- PRÓ-MÚSICA BRASIL. Mercado Fonográfico Brasileiro. 2023. Disponível em: <https://pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2023/03/2023-03-20-Mercado-Brasileiros-em-2023.pdf> Acesso em: 28 abr. 2023

REIDEL, F.; ZILBER, M. et al. Impactos da inovação tecnológica na criação e captura de valor na venda de música gravada. Caderno de Administração, Universidade Estadual de Maringá, v.25, n.2, jul.-dez. 2017.

REINO UNIDO. Department of Media, Culture and Sport (DCMS). **Creative Industries Mapping Document**. London: DCMS. 2001

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. **Strategic Management Journal**. 1991: 5-29.

SMILDE, Rineke. The music profession and the professional musician; a reflection. Em Pauta, Porto Alegre, v. 19, n. 32/33, 110-117, janeiro a dezembro 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmPauta/article/download/10758/6371/35270> Acesso em: 11 set. 2023.

SOUZA, Allan Rocha de. **Os direitos culturais e as obras audiovisuais cinematográficas: entre a proteção e o acesso**. 2010. 293 f. Tese (Doutorado em Direito Civil Constitucional; Direito da Cidade; Direito Internacional e Integração Econômica; Direito) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.btdt.uerj.br:8443/handle/1/9370> . Acesso em: 11 nov. 2021.

SILVA, P. C. R. Diferentes modelos de gestão orquestral: uma comparação da Filarmônica de Minas Gerais e o da Sinfônica de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Música). 2013. Universidade Federal da Bahia. 2013

RIBEIRO, C. R. (Org.) O Pensamento Vivo de Heitor Villa-Lobos. São Paulo: Martin Claret Editores, 1987.

RUBIM, Antônio Albino Canelas. Desafios e dilemas da gestão cultural. In: **Gestão Cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 11-32. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30706/1/gestao-cultural-saladeaula13-RI.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2021.

RUSE-KHAN, H.R. Automated Copyright Enforcement Online: From Blocking to Monetization of User-Generated Content. University of Cambridge: Cambridge Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series. 2020. Disponível em: <http://www.law.cam.ac.uk/ssrn/>

SALAZAR, L. **Música LTDA. O Negócio da Música para Empreendedores**. Recife: SEBRAE, 2015.

SCOTT, A. Creative cities: conceptual issues and policy questions. **Journal of Urban Affairs**, Volume 28, Number 1, pages 1–17. 2006. Disponível em: <https://escholarship.org/content/qt77m9g2g6/qt77m9g2g6.pdf?t=lnq3ku> Acesso em: 11 ago. 2021.

SEASHORE, S.; MILBRATH, L. W.; HANKISS, E. Indicators of Environmental Quality and Quality of Life. 1976. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000036722> Acesso em: 3 fev. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Música: Tocando Negócios. Um guia para ajudar você a empreender na música. Brasília: SEBRAE. 2015. Disponível em: <http://www.Sebrae.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2016.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000.

STORPER, M. CHIRSTOPHERSON, S. Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The case of the U.S. Motion Picture Industry. **Annals of the Association of American Geographers**, 77(1). 1987. P. 104-117.

STORPER, M. Territories, Flows, and Hierarchies in the Global Economy Globalization and the Institutions of Economic Development. Spaces of Globalization. In: COX, K. **Reasserting the power of the local**. New York: The Guilford Press. 1997.

TATSCH, A. L. APLs culturais e criativos: experiências brasileiras e internacionais. In: MILAN, M.; MÖLER, G.; WOBETO, D. (Orgs). Introdução à economia para atividades culturais e criativas. Porto Alegre: UFRGS/FCE; Itaú Cultural, 2022. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/250809/001140597.pdf?sequence=1> Acesso em: 12 Jul 2023.

TARAN, Carlos. Precisamos falar sobre o streaming. 2015. Disponível em: [https://pt.slideshare.net/ctaran/precisamos-falar-sobre-o-streaming?from\\_action=save](https://pt.slideshare.net/ctaran/precisamos-falar-sobre-o-streaming?from_action=save) Acesso em: 10 ago. 2022.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation; implications for integration, collaboration, licensing, and public policy, *Research and Policy*, Vol. 15, 285-305, 1986.

THROSBY, D. **The Economics of Cultural Policy**. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.

UNITED NATIONS EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE ORGANIZATION (UNESCO). Our Creative Diversity. Report of the WORLD COMMISSION ON CULTURE AND DEVELOPMENT. Paris: UNESCO, 1995. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000101651> Consultado em: 5 Jul. 2021.

\_\_\_\_\_. INTERGOVERNMENTAL CONFERENCE ON CULTURAL POLICIES FOR DEVELOPMENT, 1998, Stockholm. **Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development: final report**. Paris: UNESCO, 1998. 101 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113935>. Acesso em: 2 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. Cultural and Creative Industries in the Face of COVID-19. An Economic Impact Outlook. Paris: UNESCO. June 2021. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377863> Acesso em: 25 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. Declaration of the WORLD CONFERENCE ON CULTURAL POLICIES AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Paris: UNESCO, 2022. Disponível em: [https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/10/6.MONDIACULT\\_EN\\_DRAFT%20FINAL%20DECLARATION\\_FINAL\\_1.pdf](https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/10/6.MONDIACULT_EN_DRAFT%20FINAL%20DECLARATION_FINAL_1.pdf) Acesso em: 2 Fev. 2023.

\_\_\_\_\_. PROJETO 914BRZ4020 – CULTURA GDF – UNESCO. Produto único. Estudo técnico para subsidiar a promoção de políticas públicas continuadas mediante parcerias entre a Administração Pública distrital e Organizações da Sociedade Civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução



de atividade ou de projeto expressos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação, bem como reconhecendo a abrangência da noção de cultura no Distrito Federal e garantindo a multiplicidade de seus valores e formações. Brasília. fev. 2022.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Creative Economy: A feasible Development Option Report**. 2010

WACHOWICZ, M.; CRUZ E SILVA, R. Direito autoral e economia criativa: a construção de uma economia preocupada com a criatividade. **Linc em Revista**, v.7, n.2, outubro, 2011, Rio de Janeiro, p. 556 – 572

WACHOWICZ, M. A revisão da Lei Autoral. Principais alterações: Debates e Motivações. PIDCC, Aracaju, Ano IV, Edição no 08/2015, p.542 a 562. Fev/2015.

WATSON, A. Building sustainable regional music industry clusters. Post-pandemic recovery and digital opportunities for the UK independent music industry. Creative Industries Policy and Evidence Center/NESTA. Disponível em: <https://pec.ac.uk/discussion-papers/building-sustainable-regional-music-industry-clusters>. Acesso em: 10 fev. 2023.

WOLFFENBÜTTEL, C. Música nas escolas públicas municipais do Rio Grande do Sul. Revista Brasileira de Educação v. 22 n. 71. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/T5XDxjGRMKw5KztrWVT7hKN/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 15 mai. 2023.

WYSZOMIRSKI, M. *Raison D'Etat, Raisons Des Arts*. In: CHERBO, Joni; WYSZOMIRSKI, Margaret (ed.). **The Public Life of the Arts in America**. New Brunswick: Rutgers University Press, 2000. cap. 3, p. 50-78.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2nd ed. 1994.

## ARTIGOS EM JORNAIS E REVISTAS

ALVES, P. Tribunal de Contas do DF suspende uso de recursos do FAC para reforma do Teatro Nacional. **G1 DF**. Brasília, 11 jun. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2019/06/11/tribunal-de-contas-do-df-suspende-uso-de-recursos-do-fac-para-reforma-do-teatro-nacional.ghtml> Acesso em: 14 ago. 2023.

BITTAR, B. Grupo de amigos da Escola tentará levantar fundos para salvar Escola de Música. **Correio Braziliense**. Brasília, 14 out. 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/14/interna\\_cidadesdf,502375/grupo-amigos-da-escola-tentara-levantar-fundos-para-salvar-escola-de-m.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/14/interna_cidadesdf,502375/grupo-amigos-da-escola-tentara-levantar-fundos-para-salvar-escola-de-m.shtml) .

CARDIM, N. Bancada federal do DF propõe ajuda à Escola de Música de Brasília. **Correio Braziliense**. Brasília, 7 out. 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/07/interna\\_cidadesdf,501570/bancada-federal-do-df-propoe-ajuda-a-escola-de-musica-de-brasil.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/07/interna_cidadesdf,501570/bancada-federal-do-df-propoe-ajuda-a-escola-de-musica-de-brasil.shtml)

- DAMACENO, M. Remanejamento autorizado pela Câmara não prejudica andamento do FAC. **Agência Brasília**. Brasília, 1 mar. 2015. Disponível em: <https://agenciabrasilia.df.gov.br/2015/03/01/remanejamento-autorizado-pela-camara-nao-prejudica-andamento-do-fac/> Acesso em: 14 ago. 2023.
- FERNANDES, L. Com orçamento pífio, Escola de Música pede socorro. **Correio Braziliense**. Brasília, 29 set. 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/09/29/interna\\_diversao\\_arte,500448/com-orcamento-pifio-escola-de-musica-pede-socorro.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/09/29/interna_diversao_arte,500448/com-orcamento-pifio-escola-de-musica-pede-socorro.shtml)
- FILGUEIRA, A. Na despedida de 2015, Rollemberg dá última cartada e acusa Agnelo de crime de responsabilidade fiscal. **Correio Braziliense**. Brasília, 31 dez. 2015. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/politica-df/na-despedida-de-2015-rollemberg-da-ultima-cartada-e-acusa-agnelo-de-crime-de-responsabilidade-fiscal> Acesso em: 8 ago. 2023.
- GARONCE, L. Fundo de Apoio à Cultura: o que está em jogo no DF. **G1 DF**. Brasília, 11 mai. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2019/05/11/fundo-de-apoio-a-cultura-o-que-esta-em-jogo-no-df.ghtml> Acesso em: 14 ago. 2023.
- KUNZE, N. FGV aponta impacto econômico de R\$ 131 milhões do Festival de Inverno de Campos do Jordão. **Revista Concerto**. São Paulo, 31 jul. 2019. Disponível em: <https://www.concerto.com.br/noticias/politica-cultural/fgv-aponta-impacto-economico-de-r-131-milhoes-do-festival-de-inverno-de> Acesso em: 8 mai. 2023.
- MACIEL, N. Briga entre direção e corpo docente da Escola de Música prejudica semestre. **Correio Braziliense**. Brasília, 28 abr. 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/04/28/interna\\_diversao\\_arte,481028/briga-entre-direcao-e-corpo-docente-da-escola-de-musica-prejudica-semester.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/04/28/interna_diversao_arte,481028/briga-entre-direcao-e-corpo-docente-da-escola-de-musica-prejudica-semester.shtml)
- MACIEL, N. Secretaria impõe mordaca a professores após tumulto em escola. **Correio Braziliense**. Brasília, 28 abr. 2015. Disponível em: [http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/04/28/interna\\_diversao\\_arte,481113/secretaria-impoe-mordaca-a-professores-apos-tumulto-em-escola.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/diversao-e-arte/2015/04/28/interna_diversao_arte,481113/secretaria-impoe-mordaca-a-professores-apos-tumulto-em-escola.shtml)
- MACIEL, N. Guia Turístico dos Esqueletos Culturais de Brasília. **Correio Braziliense**. 7 de junho de 2016.
- MATTOS, M. A herança de Agnelo: R\$ 0,00 na conta do DF. **Revista VEJA**. Rio de Janeiro, 5 de janeiro de 2015. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/politica/a-heranca-de-agnelo-r-000-na-conta-do-df> Acesso em: 14 ago. 2023.
- NICHOLSON, Stuart. Maria Schneider interview: “I’m not interested in everybody in the world listening to my music for free, I can’t exist that way.” **Jazz wise**. 15 de setembro de 2020. Disponível em: <https://www.jazzwise.com/features/article/maria-schneider-interview-i-m-not-interested-in-everybody-in-the-world-listening-to-my-music-for-free-i-can-t-exist-that-way> Acesso em: 31 mai. 2023.

NETO, C. GDF assume o Complexo Cultural Funarte Brasília. **Agência Brasília**, Brasília, 10 jun. 2021. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/06/10/gdf-assume-o-complexo-cultural-funarte-brasilia/> Acesso em: 6 fev. 2023.

PÁDUA, S.; DAMACENO, M. Espaço Cultural Renato Russo é reaberto. **Agência Brasília**, Brasília, 30 jun. 2018. Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2018/06/30/espaco-cultural-renato-russo-e-reaberto/> Acesso em: 28 fev. 2023.

SOUSA, A. P. MinC incorpora Auditório Ibirapuera. **Folha de São Paulo**. 29 de junho 2010.

STACCIARINI, I. Embate entre professores e diretor prejudica a Escola de Música. **Correio Braziliense**. Brasília, 8 out. 2015. Disponível em:

[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/08/interna\\_cidadesdf,501716/em-bate-entre-professores-e-diretor-tambem-prejudica-a-escola-de-musica.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/08/interna_cidadesdf,501716/em-bate-entre-professores-e-diretor-tambem-prejudica-a-escola-de-musica.shtml)

STACCIARINI, I. Projetos de reforma da Escola de Música de Brasília nunca saíram do papel. **Correio Braziliense**. Brasília, 9 out. 2015. Disponível em:

[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/09/interna\\_cidadesdf,501857/projetos-de-reforma-da-escola-de-musica-de-brasilia-nunca-sairam-do-pa.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/09/interna_cidadesdf,501857/projetos-de-reforma-da-escola-de-musica-de-brasilia-nunca-sairam-do-pa.shtml)

STACCIARINI, I. Estudantes e funcionários da Escola de Música lamentam degradação do local. **Correio Braziliense**. Brasília, 12 out. 2015. Disponível em:

[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/12/interna\\_cidadesdf,502138/estudantes-e-funcionarios-da-escola-de-musica-lamentam-degradacao-do-l.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2015/10/12/interna_cidadesdf,502138/estudantes-e-funcionarios-da-escola-de-musica-lamentam-degradacao-do-l.shtml)

VIRIATO, A. Evangélicos do DF se unem para ganhar força nas próximas eleições. **Correio Braziliense**. Brasília, 3 nov. 2017. Disponível em:

[https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2017/11/03/interna\\_cidadesdf,638381/evangelicos-do-df-se-unem-para-ganhar-forca-nas-proximas-eleicoes.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2017/11/03/interna_cidadesdf,638381/evangelicos-do-df-se-unem-para-ganhar-forca-nas-proximas-eleicoes.shtml) Acesso em: 10 ago. 2023.

## IMAGENS EM MOVIMENTO

37 FORMAS de ganhar dinheiro com a música. Palestra sobre economia da música por Fábio Morales. 44°.CIVEBRA. Escola de Música de Brasília. 16 a 28 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://sites.google.com/view/civebra2023/palestrantes> Consultado em: 10 Mar. 2023

## APÊNDICE A

### Roteiros de Entrevistas

OBJETIVOS	FOMENTO - GESTORES DE POLÍTICA PÚBLICA
<p>Caracterizar APL: Beneficiários, Agentes e Instituições</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da cena musical/economia da música local?</li> <li>• Quais são as iniciativas de fomento à música da Secretaria de Cultura? Quais ações da Subsecretaria de Diversidade Cultural estão voltadas para a implementação da política de música no DF?</li> <li>• Quanto aos editais “Conexão DF”, “Cultura Educa”, como vêm sendo implementados? Quais os impactos dessas ações? Há outros editais direcionados ao segmento musical?</li> <li>• Quem são os principais beneficiários para quem direciona a política pública e com os quais interage? Qual o aprendizado a partir destas interações?</li> <li>• Quem são os parceiros da Secretaria de Cultura que apoiam as iniciativas de fomento? Como funcionam na prática essas parcerias?</li> <li>• Como é feita a curadoria da programação dos eventos da cidade? Quais os princípios norteadores da curadoria?</li> <li>• Quais os desafios em relação à gestão de equipamentos culturais de música (Casa do Cantador, Teatro Nacional, Espaço Renato Russo)?</li> <li>• Quais os desafios em relação à infraestrutura urbana (espaços públicos, segurança, transporte)?</li> <li>• De que forma fazem um planejamento intersetorial de políticas públicas (Secretaria de Educação, Turismo, Transporte e Mobilidade, etc.)?</li> </ul>
<p>Marco legal e Trajetória institucional da política de música/cultural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a participação democrática de organizações da sociedade civil, empreendedores culturais, na formulação e implementação da política de música?</li> <li>• Qual a sua contribuição na formulação das políticas públicas (em perspectiva multisetorial) que impactam sobre a cena musical e a economia da música de Brasília?</li> <li>• Quais as inovações institucionais (trajetória da LOC, decreto nº 38.933/2018- Fundo de Políticas Culturais; Fundação das Artes) foram implementadas? Qual a relevância dessas inovações?</li> <li>• Quais os instrumentos de políticas utilizados na implementação da política de música?</li> <li>• Como funciona o sistema de governança da MROSC? Qual a trajetória da MROSC?</li> <li>• Fazem monitoramento e avaliação das parcerias firmadas? Qual o tamanho de sua equipe para gerenciar as parcerias? Quais as necessidades de capacitação da equipe para lidar com a MROSC?</li> <li>• Quanto aos editais “Cultura Educa”, “Conexão Cultural”, como vêm sendo implementados? Quais os impactos dessas ações? Há outros editais direcionados ao segmento musical?</li> <li>• Quais os impactos dessas políticas? Existem relatório com dados ou pesquisa de impacto que poderia compartilhar comigo?</li> <li>•</li> </ul>

Desafios do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais desafios do contexto afetam a implementação das políticas de sua instituição?</li> <li>• Como a pandemia afetou a implementação da Política de Música do DF? Quais os desafios e efeitos da pandemia?</li> </ul>
Aprendizado e inovações nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como interage e aprende com os agentes da cadeia produtiva de música para aprimorar a política cultural?</li> <li>• Como a instituição se preocupa com a transmissão de conhecimento (memória institucional) entre seus funcionários? Mudanças no quadro técnico/administrativo influencia isso?</li> <li>• A lei orgânica de cultura do DF e o MROSC Cultural (Bahia, SP, Rio de Janeiro) repercutiu em outros estados. Existe interação com secretarias de outros estados com sobre políticas de fomento? Quais os aprendizados?</li> <li>• Quais os aprendizados desde de 2019 poderão auxiliar na implementação da política de música futuramente?</li> <li>• Quais as experiências exitosas nacionais e internacionais contribuíram para a formulação da política cultural?</li> </ul>

OBJETIVOS	GESTORES DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS
Caracterizar APL: Beneficiários, Agentes e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da cena musical/economia da música local?</li> <li>• Recebe participantes de editais (“FAC”, “Conexão DF”, “Cultura Educa”)? Qual a sua avaliação desses editais?</li> <li>• Como se dá a gestão organizacional visando a sustentabilidade econômica, artística de sua organização? Realiza parcerias?</li> <li>• Como é feita a curadoria da programação do espaço cultural? Quais os princípios norteadores da curadoria?</li> <li>• Como se dá a formação de público?</li> <li>• Como fomenta a diversidade cultural na sua programação?</li> <li>• Quais as estratégias de comunicação com seu público?</li> <li>• Como faz para promover suas atividades nos meios de comunicação (rádio, TV, jornais, mídias sociais)?</li> <li>• Quanto a infraestrutura e gestão de espaços culturais, o que Brasília precisa para melhorar o seu acesso ao público?</li> <li>• A forma como é tratada o direito autoral apresenta algum impedimento ou incentivo para a promoção da produção local?</li> </ul>
Marco legal e Trajetória institucional da política de música/cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da política cultural, das leis, dos fundos e das instituições que apoiam a cena musical e a economia da música do DF? A atual política cultural fomenta a sua atividade? Como mantém seus projetos? Como gostaria que a política pública resolvesse (mencionar X de acordo às percepções do respondente) futuramente?</li> <li>• Qual a sua contribuição na formulação das políticas públicas (em perspectiva multisetorial) que impactam sobre a cena musical e a economia da música de Brasília?</li> <li>• Como ocorre a gestão por meio de parceria com a OSC (termo de colaboração)?</li> </ul>
Desafios do contexto econômico, social, político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais desafios do contexto afetam a implementação das políticas de sua instituição?</li> <li>• Quais políticas públicas voltadas para a música foram implementadas para lidar com os desafios e efeitos da pandemia?</li> </ul>
Aprendizado e inovações nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como interage e aprende com seu público e parceiros?</li> <li>• Quais os aprendizados adquiridos durante a pandemia?</li> <li>• No seu meio de atuação, pode citar algumas inovações (melhorias incrementais ou novas formas/novidades) organizacionais, de produto, de processo, artísticas/estéticas?</li> <li>• Nos seus projetos, você busca interação/aprendizado com atores fora de Brasília (experiências nacionais e internacionais)? Como se dá essa interação?</li> <li>• Sua organização se engaja em projetos de parcerias com outras organizações nacionais/estrangeiras?</li> </ul>

OBJETIVOS	COMUNICAÇÃO
Caracterizar APL: Beneficiários, Agentes e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da cena musical de Brasília?</li> <li>• Como é feita a curadoria da programação da emissora? Como é o processo criativo de curadoria? Quais os princípios norteadores da curadoria? Os contatos são feitos diretamente com os músicos e produtores da cidade ou há a intermediação de assessorias de imprensa/gravadoras?</li> <li>• Como se dá a formação de público?</li> <li>• Qual espaço é dado para produção local no seu veículo de comunicação?</li> <li>• Em que medida a emissora tem uma política de diversidade, trabalha no sentido de promover espaços plurais, considerando questões relativas a gênero, LGBTQI++, negros e outras?</li> <li>• Quais oportunidades tem sido oferecidas para mulheres musicistas/produtoras brasilienses no seu canal de comunicação?</li> <li>• Como se dá a gestão organizacional visando a sustentabilidade econômica, artística de sua organização? Realiza parcerias?</li> <li>• A forma como é tratado o direito autoral apresenta algum impedimento ou incentivo para a promoção da produção local nas emissoras públicas?</li> </ul>
Marco legal e Trajetória institucional da política de música/cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os desafios de implementação da política de comunicação?</li> <li>• Qual a sua contribuição na formulação das políticas públicas (em perspectiva multisetorial) que impactam sobre a cena musical e a economia da música de Brasília?</li> <li>• Como a condição de emissora estatal afeta política de comunicação?</li> <li>• Como ocorre a gestão por meio de parceria com a OSC (termo de colaboração)?</li> </ul>
Desafios do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais desafios do contexto afetam a implementação das políticas e atividades da sua instituição?</li> <li>• Quais os desafios e efeitos da pandemia?</li> </ul>
Aprendizado e inovações nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como interage e aprende com seu público para mantê-lo atento aos seus projetos?</li> <li>• Como estão lidando com as novas tecnologias e a convergência de mídias?</li> <li>• Como a instituição se preocupa com a transmissão de conhecimento (memória institucional) entre seus funcionários? Mudanças no quadro técnico/administrativo influencia isso?</li> <li>• Quais os aprendizados da emissora/produtor do programa X a partir do contato com o público durante a pandemia?</li> <li>• Quais transformações ocorreram nos processos e organização da emissora a partir de inovações nos últimos 4 anos?</li> <li>• Nos seus projetos, você busca interação/aprendizado com atores fora de Brasília (nacionais e internacionais)? Como se dá essa interação?</li> <li>• Sua organização se engaja em projetos de parcerias com outras organizações nacionais/estrangeiras?</li> </ul>

OBJETIVOS	EMPREENDEDORES CULTURAIS E CRIATIVOS
Caracterizar APL: Beneficiários, Agentes e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da cena musical/economia da música local?</li> <li>• Como ocorre a gestão visando a sustentabilidade econômica, artística de sua organização/do seu projeto? Realiza parcerias?</li> <li>• Quanto a gestão de espaços culturais e a infraestrutura, o que Brasília precisa para melhorar o seu acesso ao público?</li> <li>• Quais os desafios percebidos na formação de público? Como promove seus projetos nos meios de comunicação (rádio, TV, jornais, mídias sociais)?</li> <li>• A forma como é tratada o direito autoral apresenta algum impedimento ou incentivo para a promoção da produção local?</li> </ul>
Marco legal e Trajetória institucional da política de música/cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua percepção da política cultural, das leis, dos fundos e das instituições que apoiam a cena musical e a economia da música do DF? Como se beneficiou das políticas culturais voltadas para o seu segmento? Já participou de algum edital (“FAC”, “Conexão DF”, “Cultura Educa”, outros)? Qual a sua avaliação desses editais?</li> <li>• Qual a sua contribuição na formulação das políticas públicas (em perspectiva multisetorial) que impactam sobre a cena musical e a economia da música de Brasília?</li> </ul>
Desafios do contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais desafios do contexto afetam a implementação das políticas de sua instituição?</li> <li>• Quais os desafios e efeitos da pandemia?</li> </ul>
Aprendizado e inovações nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os aprendizados adquiridos ao longo do desenvolvimento de sua carreira?</li> <li>• Quem contribui para o seu aprendizado sobre questões estéticas, artísticas, criativas?</li> <li>• Quem contribui para o seu aprendizado sobre empreendedorismo, captação de recursos, comunicação social, gestão de negócios?</li> <li>• Como interage e aprende com seu público para mantê-lo atento aos seus projetos? Como se dá a formação de público?</li> <li>• Onde você encontra esses conhecimentos, no ensino formal/capacitações de curto prazo/compartilhamento de experiências entre colegas?</li> <li>• Quais são os gargalos/desafios em termo de competências para o desenvolvimento profissional no mercado musical local/nacional/internacional de músicos, produtores?</li> <li>• No seu meio de atuação, pode citar algumas inovações (melhorias incrementais ou novas formas/novidades) organizacionais, de produto, de processo, artísticas/estéticas?</li> <li>• Nos seus projetos, você busca interação/aprendizado com atores fora de Brasília (nacionais e internacionais)? Como se dá essa interação?</li> </ul>



OBJETIVOS	FORMAÇÃO
Caracterizar APL: Beneficiários, Agentes e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as ações de formação e treinamento/capacitação específicas para o segmento musical (NOME DA ORGANIZAÇÃO) possui? Qual o resultado dessas ações?</li> <li>• Qual o público atendido pela (NOME DA ORGANIZAÇÃO)?</li> <li>• Como se dá a formação de público?</li> <li>• Como ocorre a gestão visando a sustentabilidade econômica, artística de sua organização/do seu projeto? Quais parcerias realiza?</li> </ul>
Marco legal e Trajetória institucional da política de educação musical/cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os desafios de implementação da política educacional e das ações de formação?</li> <li>• Quais alterações na legislação impactaram o ensino de música nas escolas ou as licenciaturas ofertadas na universidade?</li> <li>• Qual a sua contribuição na formulação das políticas educacionais que impactam sobre a cena musical e a economia da música de Brasília?</li> </ul>
Desafios do contexto econômico, social, político, cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os desafios do atual contexto econômico, social, político e cultural que afetam sua instituição?</li> <li>• Quais os desafios e efeitos da pandemia?</li> </ul>
Aprendizado e inovações nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os desafios para a formação de gestores, produtores, músicos para atuar nos circuitos musicais (festivais, sala de concertos, eventos, estúdio de gravação)?</li> <li>• Como se dá a interação da sua entidade com as demais entidades de ensino de música na cidade? É de caráter formal/informal? Há algum projeto de cooperação em andamento? Qual a experiência institucional com projetos nacionais e internacionais?</li> <li>• Como interage e aprende com seu público para mantê-lo atento aos seus projetos?</li> <li>• Como que a instituição se preocupa com a transmissão intergeracional da memória institucional?</li> <li>• Quais os aprendizados das ações executadas durante a pandemia?</li> </ul>

## ANEXO A

### **Política de Música de Brasília**

Política instituída para fomento, incentivo, promoção, difusão, preservação e fruição da música do Distrito Federal e RIDE para fortalecimento das atividades, cadeias e arranjos produtivos do setor, em suas diversas linguagens, segmentos e plataformas de realização e acesso.

#### **PORTARIA Nº 370, DE 22 DE OUTUBRO DE 2018 (\*)**

Institui a política de música do Distrito Federal

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE CULTURA DO DISTRITO FEDERAL, com base nas Leis Complementares nº 933 e 934, de 7 de dezembro de 2017, no uso das atribuições que lhe confere o inciso III do parágrafo único do art. 105 da Lei Orgânica do Distrito Federal, RESOLVE:

Art. 1º Fica instituída a Política da Música do Distrito Federal, em consonância com a Política das Artes do Distrito Federal desenvolvida pela Secretaria de Estado de Cultura, para fomento, incentivo, promoção, difusão, preservação e fruição da música do Distrito Federal e RIDE para fortalecimento das atividades, cadeias e arranjos produtivos do setor.

§ 1º É objeto desta portaria o conjunto de atividades, processos, iniciativas, bens e serviços relacionados a música, em suas diversas linguagens, segmentos e plataformas de realização e acesso, com origem ou exercício no Distrito Federal.

§ 2º São considerados agentes culturais da presente política arranjadores, diretores de casas de apresentação, cantores, cordelistas, distribuidoras, DJs, escolas de música, festivaleiros, gravadoras, instrumentistas, letristas, MCs, produtores, repentistas, selos, grupos, bandas e coletivos, dentre outras categorias da cadeia produtiva da música do Distrito Federal e seus públicos.

Art. 2º A coordenação da Política da Música do Distrito Federal é de responsabilidade da Fundação das Artes do Distrito Federal, conforme Lei Complementar nº 933/2017.

§ 1º Enquanto não houver a implementação da Fundação, a presente política será coordenada por meio da Subsecretaria de Promoção e Difusão Cultural da Secretaria de Estado de Cultura ou estrutura equivalente.

§ 2º São considerados estratégicos para a formulação e implementação da Política da Música do Distrito Federal, entre outros, os seguintes equipamentos públicos de cultura e os sistemas nos quais estão inseridos:

I - Conjunto Cultural da República, compreendendo a Biblioteca Nacional de Brasília, o Museu Nacional e seu Anexo e as áreas externas;

II - Casa do Cantador;

III - Espaço Cultural Renato Russo 508 Sul;

IV - Memorial dos Povos Indígenas;

V - Centro Cultural Três Poderes e áreas externas;

VI - Complexo Cultural de Samambaia;

VII - Complexo Cultural de Planaltina;

VIII - Concha Acústica do DF;

IX - Teatro Nacional Claudio Santoro.

Art. 3º A execução desta política e a implementação de suas ações será realizada em diálogo com:

I - Conselho de Cultura do Distrito Federal, Conselhos Regionais de Cultura, Conselho de Economia Criativa (CONEC), Conselho de Defesa do Patrimônio Cultural (CONDEPAC) , Colegiados Setoriais e demais estruturas de participação social da cultura;

II - órgãos e entidades públicas que atuem no fomento, fiscalização, regulação, promoção, ensino e políticas públicas de música, em âmbito local e nacional;

III - empresas e agentes da iniciativa privada que atuem no setor música; e

IV - grupos, coletivos e organizações da sociedade civil que atuem em atividades relacionadas a música.

Art. 4º Em consonância com os princípios e objetivos da Lei nº 934, de 07 de dezembro de 2017 - Lei Orgânica da Cultura - são objetivos específicos da Política da Música do Distrito Federal:

I - posicionar o Distrito Federal como um importante polo de criação, produção, pesquisa, formação, inovação e difusão das diversas linguagens e segmentos musicais, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico integrado da região;

II - contribuir na formação, na qualificação, na capacitação especializada e no aperfeiçoamento continuado dos agentes sociais e econômicos atuantes no setor da música do Distrito Federal;

III - promover o intercâmbio entre gestores culturais, produtores, pesquisadores, artistas e outros profissionais da cultura, visando o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e artísticas dos agentes locais;

IV - contribuir na ampliação do acesso da população à fruição de bens e serviço musicais, promovendo a sensibilização de novos públicos para a música no Distrito Federal;

V - estimular a participação da diversidade das expressões musicais locais nas ações promovidas pelo Governo do Distrito Federal;

VI - ampliar, qualificar e diversificar a circulação e difusão nacional e internacional de bens e agentes do setor da música do Distrito Federal, por meio de ações de promoção, difusão, intercâmbio e plataformas de comunicação em massa, especialmente a produção musical independente em rádios públicas e comunitárias;

VII - ampliar e qualificar o acesso de agentes e empreendimentos do setor musical do Distrito Federal a mecanismos e arranjos de financiamento, públicos e privados;

VIII - estimular a qualificação, a geração, a sistematização e a difusão de dados e informações sobre a dimensão socioeconômica do setor da música no Distrito Federal, em perspectiva comparada aos cenários nacional e internacional, de forma integrada com o Sistema de Informações e Indicadores Culturais do Distrito Federal;

IX - contribuir na estruturação, desenvolvimento e diversificação da economia da música no Distrito Federal, incluindo o estímulo ao empreendedorismo, à inovação e ao desenvolvimento e sustentabilidade de suas atividades, empreendimentos, cadeias e arranjos produtivos;

X - reconhecer, promover e fomentar espaços culturais que propiciem a criação e fruição musical, especialmente a partir de produções autorais, contribuindo para a criação de um ambiente artístico dinâmico para manifestação da diversidade das expressões artísticas do Distrito Federal;

XI - promover, diretamente ou por meio de apoio a iniciativas da sociedade civil, a manutenção, conservação, restauro, promoção, valorização da memória e demais ações voltadas ao patrimônio, material e imaterial, da música do Distrito Federal;

XII - contribuir para o desenvolvimento de um ecossistema legal e regulatório que gere condições adequadas à economia da música e aos seus agentes;

XIII - fortalecer institucionalmente e economicamente a agenda de políticas públicas voltadas ao setor da música do Distrito Federal;

XIV - apoiar de forma continuada festivais musicais, feiras, seminários, encontros e outros eventos relacionados ao estabelecimento de redes que ocorram no Distrito Federal;

XV - fortalecer organizações da sociedade civil, coletivos e grupos informais de música, priorizando aqueles que atuem diretamente no Distrito Federal e RIDE-DF;

XVI - facilitar o estabelecimento de parcerias entre os agentes de direito público e privado que incidam no setor da música do Distrito Federal; e

XVII - garantir a liberdade de expressão artística, diversidade cultural e inclusão socioprodutiva na produção e fruição de obras musicais

Art. 5º São estratégias e ações da Política da Música:

I - Aplicar políticas inclusivas e afirmativas em todos os elos da cadeia produtiva de música, por meio de ações como:

- a) garantia do cumprimento da equidade de gênero, conforme a Portaria nº 58, de 27 de fevereiro de 2018, que institui a Política Distrital de Equidade de Gênero na Cultura, nos projetos e obras financiadas pela Secretaria de Estado de Cultura do DF, implementando políticas inclusivas e afirmativas em todos os elos das cadeias produtivas do setor;
- b) garantia ao respeito à diversidade e aos direitos culturais dos grupos culturais historicamente excluídos, conforme a Portaria nº 287, de 05 de outubro de 2017, que institui a Política Cultural de Ações Afirmativas, nos projetos e obras financiadas pela Secretaria de Estado de Cultura do DF; e
- c) garantir o respeito ao nome social, conforme cumprimento da Portaria nº 01, de 15 de janeiro de 2015, que dispõe sobre o registro do Nome Social de travestis e transexuais no âmbito da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal.

II - Implementar e incentivar programas e ações de acessibilidade para oportunizar às pessoas com deficiência o acesso, produção e fruição de obras e atividades voltadas para a música, nos termos da Lei Federal nº 13.146, de 6 de julho de 2015 e a Portaria nº 100, de 11 de abril de 2018, por meio de ações como:

- a) garantia e aferição da inclusão das pessoas com deficiência nas equipes de trabalho da cadeia produtiva do setor, em atividades e projetos realizados com recursos públicos;
- b) garantia das condições para a utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, materiais, atividades, mobiliários, equipamentos, eventos e serviços culturais, bem como a monumentos e locais de importância cultural, por pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, nas ações e programas da Secretaria de Estado de Cultura do DF;
- c) aferição do cumprimento das medidas de acessibilidade arquitetônicas e comunicacionais nos projetos e eventos fomentados e apoiados pela Secretaria de Estado de Cultura do DF; e
- d) fomento e incentivo à arte inclusiva e seus agentes de música.

III - Promover a mobilização de novos públicos para conteúdos, bens e serviços musicais do Distrito Federal, contribuindo para a inserção da música nos processos e nos espaços de educação, por meio de ações como:

- a) realizar, em cooperação com a sociedade civil e a Secretaria de Educação do Distrito Federal, processos de apreciação e sensibilização musical junto a estudantes da rede pública de educação do Distrito Federal, inclusive no âmbito do Programa Cultura Educa, instituído pela Portaria nº 234, de 16 de agosto de 2017;

b) estimular a integração de repertórios, bens e artistas do setor da música do Distrito Federal em processos e recursos educacionais, para a efetivação da música como linguagem do componente curricular no âmbito da educação básica, nos termos do parágrafo 2º do artigo 26 da Lei nº 9.394/1996;

c) promover e fomentar festivais e concursos de música protagonizados por estudantes da rede pública de educação do Distrito Federal como ferramenta pedagógica de processos de criação e produção musical;

d) promover a redução das barreiras comunicacionais, sociais, econômicas e de mobilidade urbana da população do Distrito Federal a conteúdos, bens e serviços musicais, a partir da realização e democratização de processos de fruição musical que promovam a participação dos diferentes segmentos da sociedade e territórios.

e) formulação de mecanismos de implementação das Leis Federais n 10.639, de 09 de janeiro de 2003 e 11.645, de 10 de março de 2008, criando e difundindo carteira de conteúdos alinhados às diretrizes curriculares na Rede Pública de Ensino do DF e RIDE; e

f) estímulo ao consumo de música produzida no Distrito Federal e RIDE pelo público jovem, por meio de ferramentas como jogos eletrônicos, concursos, slams, saraus e batalhas de rima.

IV - Garantir a oferta de processos e recursos voltados à formação, qualificação e profissionalização dos agentes econômicos e sociais atuantes no setor da música do Distrito Federal que contribuam para o desenvolvimento de suas atividades, processos, serviços e produtos, por meio de ações como:

a) desenvolver processos e recursos formativos e de difusão sobre políticas, instrumentos e processos de educação voltados aos agentes sociais e econômicos atuantes no setor da música do Distrito Federal; e

b) realizar e estimular cursos livres, presenciais ou virtuais, voltados ao desenvolvimento de competências técnicas, artísticas e gerenciais dos agentes da música do Distrito Federal;

c) promover a elaboração e difusão de recursos educacionais abertos, físicos e digitais, voltados ao desenvolvimento de competências técnicas, artísticas e gerenciais dos agentes da música do Distrito Federal;

d) realizar processos de formação e consultoria voltados ao desenvolvimento e qualificação de negócios do setor da música no Distrito Federal, para redução dos gargalos identificados nas cadeias produtivas do setor, inclusive no âmbito do Programa Território Criativo, nos termos da Portaria nº 251 - SEC/GDF, de 30 de agosto de 2017;

e) estimular a diversificação e o fortalecimento da oferta de formação superior em diferentes etapas da cadeia produtiva da música no Distrito Federal, nas modalidades tecnólogo, licenciatura e bacharelado;

f) promover processos de intercâmbio, residências artísticas e concessão de bolsas que propiciem a qualificação profissional de agentes sociais e econômicos atuantes no setor da música do Distrito Federal e RIDE, inclusive no âmbito do Programa Conexão Cultura DF, nos termos da Portaria nº 158 - SEC/GDF, de 20 de setembro de 2016;

g) promover a qualificação de agentes em gestão do conhecimento, de pessoas e de direitos de propriedade intelectual incidentes em bens e serviços musicais;

h) promover, em parceria com a Secretaria de Educação do Distrito Federal e RIDE e as comunidades docente e discente da entidade, o fortalecimento institucional e a ampliação e descentralização de oferta de processos formativos da Escola de Música de Brasília, por meio de investimento direto, financiamento de projetos e cooperações técnicas.

V - Gerar, sistematizar e difundir dados e informações sobre o setor musical do Distrito Federal e RIDE, por meio de ações como:

a) desenvolver, em cooperação com entidades de pesquisa e iniciativas da sociedade civil, estudos sobre o setor da música no Distrito Federal e RIDE, envolvendo a geração de novos dados, ou a sistematização e análise de dados existentes e sua integração ao Sistema de Informações e Indicadores Culturais do Distrito Federal;

b) desenvolver, em cooperação com entidades de pesquisa e iniciativas da sociedade civil, mapeamento das cadeias, arranjos, iniciativas, equipamentos e agentes fomentadores e produtores do sistema da música no Distrito Federal e RIDE, de forma integrada no Mapa nas Nuvens; e

c) promover, em cooperação com entidades de pesquisa, de fomento e iniciativas da sociedade civil, a realização de pesquisas de inteligência de mercado específicas sobre gargalos identificados nas cadeias produtivas da música no Distrito Federal e RIDE.

VI - Qualificar o acesso e diversificar as fontes de financiamento aos processos e projetos do setor da música do Distrito Federal e RIDE e articular com órgãos competentes ações de desoneração tributária progressiva, por meio de ações como:

a) qualificar o acesso de agentes do Distrito Federal e RIDE atuantes na música a recursos financeiros oriundos de programas, fundos e mecanismos de patrocínio, operados por entidades de direito público ou privado, nos âmbitos local, nacional e internacional;

b) promover, em articulação com órgãos governamentais e agentes econômicos atuantes no setor da música, o desenvolvimento e fortalecimento de mecanismos de financiamento aos processos e

projetos do setor do Distrito Federal e RIDE, inclusive para programas voltados à promoção, difusão e intercâmbio cultural;

c) promover o contínuo diálogo entre agentes operadores de mecanismos de financiamento e agentes atuantes no sistema socioprodutivo da música do Distrito Federal e RIDE visando o contínuo aperfeiçoamento dos mecanismos e contribuindo para sua ampliação, diversificação e democratização;

d) realizar o lançamento de editais para concessão de prêmios voltados a agentes, entes e iniciativas do segmento da música no Distrito Federal e RIDE, como mecanismos de reconhecimento e valorização de agentes, coletivos e espaços culturais;

e) promover um ecossistema de acesso à crédito produtivo para financiamento de atividades econômicas do setor musical no Distrito Federal e RIDE, envolvendo carteira de serviços específica, mecanismo avalizador de crédito, assessoria para tomadores de recurso, materiais de orientação e outras medidas, com foco em possibilitar que micro e pequenos empreendimentos e entidades; e

f) articular com órgãos competentes ações de desoneração tributária progressiva das cadeias produtivas da música no Distrito Federal e RIDE, incluindo, entre outras pautas, regimes especiais de tributação temporária para importação de insumos e equipamentos, impostos urbanos para espaços culturais e impostos sobre mercadorias e serviços musicais e sua circulação.

VII - Ampliar e qualificar a participação da diversidade da produção musical do Distrito Federal e RIDE nos canais e plataformas de difusão, circulação e comercialização, por meio de ações como:

a) fomentar e promover a integração de festivais, feiras, casas e espaços de apresentação musical do Distrito Federal e RIDE e região;

b) fomentar e qualificar a participação de agentes e conteúdos da cena musical do Distrito Federal e RIDE em festivais e feiras do setor em mercados nacionais e internacionais estratégicos, inclusive no âmbito do Programa Conexão Cultura DF, instituído pela Portaria nº 158 - SEC/GDF, de 20 de setembro de 2016;

c) fomentar, de forma continuada e integrada, a criação, produção, circulação e difusão de bens e serviços musicais do Distrito Federal e RIDE em âmbito local, nacional e internacional;

d) fomentar a estruturação e programação de espaços culturais no Distrito Federal e RIDE voltados à apresentação musical, bem como promover ecossistema legal mais adequado para abertura e funcionamento desses espaços; e

e) desenvolver catálogo digital com conteúdos fonográficos e videoclipes, contribuindo para o aumento da participação de conteúdos da cena musical do Distrito Federal e RIDE em rádios,



webrádios, plataformas de streaming e canais de televisão, de natureza pública, comunitária, universitária e comercial.

VIII - Assegurar que a cena musical no Distrito Federal e RIDE propicie a participação de todos os agentes da sociedade de forma efetiva e integrada, em atenção ao disposto na Portaria nº 287 - SEC/GDF, de 05 de outubro de 2017, por meio de ações como:

- a) estimular e fomentar as atividades de formação, produção e exibição realizadas por Pontos de Cultura do Distrito Federal e RIDE e RIDE que atuem no setor da música local, nos termos da Portaria nº 109, de 25 de abril de 2018;
- b) estimular o desenvolvimento e fortalecimento de associações e cooperativas que integrem trabalhadores do setor da música no Distrito Federal e RIDE; e
- c) contribuir para a equidade social nas relações trabalhistas incidentes no setor da música do Distrito Federal e RIDE e para o aperfeiçoamento dos mecanismos de seguridade social dos seus trabalhadores.

IX - Reconhecer, proteger e promover a memória da cena musical do Distrito Federal e RIDE, por meio de ações como:

- a) fomento a iniciativas da sociedade civil e criação de mecanismos de registro e proteção da memória, da tradição oral e do patrimônio cultural imaterial do Distrito Federal e RIDE;
- b) coordenação do registro de novos bens culturais de natureza imaterial, bem como a elaboração de planos de salvaguarda relacionados às manifestações da música, oralidade e cultura popular;
- c) apoio a criação e a manutenção de espaços qualificados para salvaguarda de acervos históricos, garantindo conservação, pesquisa e acesso aos conteúdos e suportes complementares;
- d) viabilização do depósito legal local, catalogação digital e difusão cultural de toda a produção musical produzida no Distrito Federal e RIDE;
- e) promoção de parcerias com universidades para a inclusão de alunos em estágios supervisionados e projetos de extensão, com ações voltadas para organização, tratamento, e disponibilização em banco de dados de documentos de registro e memória; e
- f) promoção de atividades de capacitação e treinamento para o correto manuseio e conservação de materiais impressos, em especial partituras.

X - fomentar e fortalecer a música enquanto elemento fundamental da oralidade, visando o aumento das práticas de oralidade no Distrito Federal e RIDE, por meio de ações como:

- a) realização de ações formativas para ampliação e especialização de agentes culturais voltados para processos de oralidade do Distrito Federal e RIDE;

- b) promoção de concursos de cordel, repente e rima e outros gêneros musicais no Distrito Federal e RIDE;
- c) promoção de intercâmbio de grupos voltados para oralidade nacionais e internacionais no Distrito Federal, visando a troca de estéticas e processos de transmissão de saberes com Mestres e Mestras de Saberes e Fazeres das Culturas Tradicionais locais, conforme as diretrizes do Programa Conexão Cultura DF.
- d) criação de linhas específicas para ações de oralidade dentre os editais de fomento e incentivo do Distrito Federal e RIDE; e
- e) fortalecimento da atuação de Mestres e Mestras de Saberes e Fazeres das Culturas Tradicionais no âmbito dos programas e ações da Secretaria de Estado de Cultura do Distrito Federal.

Art. 6º A Política da Música poderá utilizar para desenvolvimento de suas ações todas as modalidades e regimes jurídicos de fomento e financiamento instituídos pelo artigo 47 da Lei Complementar nº 934, de 7 de dezembro de 2017.

Art. 7º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**LUIS GUILHERME ALMEIDA REIS**

---

(\*) Republicada por ter sido encaminhada com incorreções no original, publicada no DODF nº 203, de 24/10/2018, pág. 18 e 19.

Este texto não substitui o publicado no DODF nº 204 de 25/10/2018