

Qualidade para a Cultura

Guia de Recursos

Princípios de gestão da qualidade para organizações culturais

Escrito e organizado por Beth Ponte

Declaração de direitos autorais

Atribuição-NãoComercial-
Compartilhalgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Apoio institucional

Unterstützt von / Supported by
Alexander von Humboldt
Stiftung / Foundation

Você tem o direito de:

Compartilhar: copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato.

Adaptar: remixar, transformar, e criar a partir do material.

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

De acordo com os termos seguintes:

Atribuição : Você deve dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de nenhuma maneira que sugira que o licenciante apoia você ou o seu uso.

NãoComercial: Você não pode usar o material para fins comerciais.

Compartilhalgual: Se você remixar, transformar, ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que o original.

Sem restrições adicionais: Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

Qualquer reutilização ou distribuição deve incluir a seguinte atribuição:
Qualidade para a cultura - Guia de recursos: Princípios de gestão da qualidade para as organizações culturais. (org. Beth Ponte), 2019 **www.qualityforculture.org**

Para qualquer reutilização ou distribuição, você deve deixar claro para os outros os termos de licença deste trabalho. A melhor maneira de fazer isso é com um link para esta página Web **www.creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt_BR**

Qualquer uma das condições acima pode ser dispensada se você receber permissão do detentor dos direitos autorais. Nada nesta licença prejudica ou restringe os direitos morais do autor.

Sumário

Introdução 5

6 Prefácio
Prof. Dr. Martin Zierold

7 Introdução:
Gestão da qualidade para quê?

8 Nota especial para a edição em português

9 Sobre este guia

10 Público-alvo

11 Como usar

Hackeando o sistema 12

13 Os sete Princípios de Gestão da Qualidade (PGQ)

16 Por onde começar
16 Governança
16 Planejamento estratégico
17 Finanças & Captação de recursos
18 Gestão de mudanças organizacionais

Princípios de Gestão (PGQ) 19

20 PGQ 1.
Foco no cliente
22 Identificação e desenvolvimento de públicos
23 Engajamento comunitário & Ações participativas
24 Público Jovem & Idoso
24 Acessibilidade & Deficiências

25 PGQ 2.
Liderança
27 Liderança cultural
27 Liderança compartilhada
28 Liderança & Diversidade
29 Narrativas de líderes culturais

30 PGQ 3.
Engajamento de pessoas
33 Recursos humanos & Gestão de equipes
33 Novas práticas de trabalho & Habilidades
34 Diversidade no local de trabalho
34 Assédio sexual & Bullying

36 PGQ 4.
Abordagem de Processo
38 Mapa de processos organizacionais
40 Processos, procedimentos e instruções de trabalho
41 Gestão do conhecimento
41 Metodologia Agile & Design Thinking

43 PGQ 5.
Melhoria
45 Desenvolvimento organizacional & Resiliência
45 Avaliação
48 Inovação

49 PGQ 6.
Tomada de decisão baseada em evidências
51 Indicadores
52 Impacto, Teoria da Mudança & Valor cultural
54 Gestão de riscos

55 PGQ 7.
Gestão de relacionamentos
57 Colaboração & parcerias
58 Mobilização social & Advocacy
58 Atuação em rede
59 Códigos de ética

Outro 60

61 Extra I
A onipresença do digital: como a transformação digital influencia organizações culturais

64 Extra II
Sustentabilidade ambiental & gestão cultural

66 Conhecimento infinito
Onde encontrar mais recursos

70 Bibliografia

72 Agradecimentos

73 Sobre a autora

74 Créditos

Introdução

Prefácio 6

Introdução: Gestão da qualidade para quê? 7

Nota especial para a edição em português 8

Sobre este guia 9

Público-alvo 10

Como usar 11

Prefácio

Prof. Dr. Martin Zierold
Diretor do Instituto de Mídia e Gestão Cultural,
Universidade de Música e Teatro de Hamburgo

"*Um projeto sobre Gestão da Qualidade para a cultura, mesmo?*" Quando Beth Ponte me abordou em 2017 com a ideia de se candidatar ao Programa German Chancellor Fellowship da Fundação Alexander von Humboldt, ela teve um pouco de trabalho de convencimento a fazer. Eu não duvidei por nenhum momento de sua capacidade de ser uma brilhante fellow do programa, que é focado nos "líderes do amanhã". Eu conheci Beth Ponte durante sua participação no Global Cultural Leadership Programme, um programa de formação e intercâmbio para gestores culturais organizado pela Cultural Diplomacy Platform, da União Europaia, em sua primeira edição em 2016. Com base neste encontro, fiquei impressionado com seu profissionalismo, sua sede de conhecimento, seu entusiasmo e suas ideias visionárias para o setor cultural. Através de sua experiência como uma jovem líder cultural no ambiente orquestral brasileiro, para mim ela não era uma líder do amanhã para o campo cultural, mas uma aspirante e inspiradora líder do presente.

E a Gestão da Qualidade é o tema mais estimulante que ela poderia pensar para um ano de pesquisa na Alemanha? Fiquei um pouco desapontado. Haveria muito mais a ser dito sobre este tema além do que já havia sido discutido em uma época curta, mas bastante influente de conferências e publicações sobre a relevância das normas ISO para organizações culturais há alguns anos? Não seria este um tópico para administradores, controllers e consultores em vez de uma questão candente no contexto da liderança cultural? No entanto, no processo de inúmeras conversas, Beth Ponte foi capaz de me convencer de que eu estava equivocado e que, de fato, a gestão da qualidade para a cultura é um tema relevante e tem um potencial oculto para desempenhar um papel substancial na inovação e transformação de organizações culturais. Ao invés de olhar para a Gestão da Qualidade como um conceito estranho às artes, que é imposto a organizações culturais por agentes externos - o que certamente às vezes acontece - ela me incentivou e desafiou a olhar para o que Gestão da Qualidade poderia se tornar quando a olhamos através das lentes do setor cultural. Em sua essência, a Gestão da Qualidade pode realmente desafiar as rotinas diárias e nos ajudar a fazer as perguntas que realmente importam: Qual é o nosso propósito? Quem são as nossas comunidades? Como podemos mudar nossas instituições para melhor? Nesta luz, a gestão da qualidade pode tornar-se uma perspectiva crítica para a inovação nas instituições culturais no século XXI.

Convido o leitor a se libertar de preconceitos sobre o que a Gestão da Qualidade pode ou não ser e seguir a linha de argumento de Beth Ponte com uma mente aberta. Em seu Estudo (White Paper), ela constrói uma argumentação convincente sobre como as normas e práticas de qualidade já são uma parte fundamental de alguns setores da indústria cultural e como podem se tornar um método de apoio à liderança cultural, à inovação e à transformação. O Guia de Recursos que Beth Ponte compilou torna acessível um vasto corpo de conhecimento, ferramentas e casos de sucesso – do setor cultural e para o setor cultural. Ambos os documentos merecem um público amplo na gestão e na política cultural. Todos aqueles com uma mente aberta e interesse no desenvolvimento contínuo do setor cultural serão recompensados com uma rica caixa de ferramentas e uma fonte essencial de métodos para inspirar e melhorar suas organizações e projetos.

Introdução

"A gestão pode ser uma atividade criativa. O que você gere e para quem?"
– Anthony Elms

Gestão da qualidade para quê?

Em novembro de 2018, iniciei meu período como German Chancellor Fellow (2018/2019) da Fundação Alexander von Humboldt e como pesquisadora convidada do Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM Hamburg), desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre gestão da qualidade e inovação em organizações culturais. Fui movida pela curiosidade, após ter descoberto que várias instituições culturais em países de língua alemã haviam sido certificadas pela Norma ISO 9001 de gestão da qualidade. O projeto, intitulado "Qualidade para a Cultura", resultou em dois produtos: um **Estudo** no qual apresento as principais normas, sistemas de gestão da qualidade e esquemas de acreditação no setor cultural, e este Guia de Recursos.

Ao longo das leituras, entrevistas e outras atividades realizadas durante a minha pesquisa, fiquei admirada com com a quantidade de conhecimento sobre a gestão cultural produzido em língua inglesa nas últimas duas décadas – e como muito desse material estava digitalizado e disponível gratuitamente. Para mim, isso é uma evidência de que estamos de fato vivendo uma nova fase do desenvolvimento da gestão cultural como um campo profissional. Um momento em que podemos ver um equilíbrio delicado e interessante entre o conhecimento que oferecemos e que recebemos, em vez de simplesmente adaptar as teorias e ferramentas de gestão feitas pelo e para o setor privado – o que pode eventualmente produzir mais danos do que benefícios. A ideia de coletar, organizar e compartilhar estes recursos me pareceu uma boa maneira de compartilhar os resultados de minha pesquisa com a comunidade de gestores culturais e de contribuir para o contínuo desenvolvimento do setor.

As organizações culturais – mesmo aquelas com fins lucrativos – nunca trabalham visando apenas o lucro. As artes e todo tipo de produto produzido pelas indústrias criativas existem para melhorar e mudar nossa visão de mundo, para nos oferecer experiências novas e transformadoras, para nos fazer refletir sobre e, às vezes, escapar da realidade que nos rodeia, e acima de tudo, para nos inspirar e ajudar a imaginar outras realidades e novos futuros. Este é um privilégio e uma responsabilidade no mundo em que vivemos. E os ataques contínuos à liberdade artística, os cortes no financiamento cultural e a ascensão da intolerância e do ódio em todo o mundo colocam as organizações culturais em jogo, aumentando ainda mais a sua relevância nas nossas sociedades. **É evidente que o setor cultural necessita de uma gestão de qualidade mais do que nunca. E que temos agora todos os meios para buscar e desenvolver a gestão da qualidade em nossos próprios termos.**

Este guia mostra que a gestão da qualidade para a área cultural deve ser uma questão de "como", em vez de uma questão de "se", porque as organizações culturais são fundamentais e devem continuar desenvolvendo e melhorando seu trabalho. Também mostra que através de seus próprios caminhos e de uma produção de conhecimento incrivelmente diversificada, a gestão cultural pode contribuir para reimaginar e melhorar o que a própria gestão deve ser. Foi um prazer escrever este guia e espero que você faça uma boa viagem!

Beth Ponte

Nota especial

(para a edição em português)

O guia “Qualidade para a Cultura” é uma versão em português da publicação “Quality for Culture”, resultado de um projeto de pesquisa realizado na Alemanha como parte do Programa German Chancellor Fellowship para Líderes do Amanhã, da Fundação Alexander von Humboldt, do qual participei entre os anos de 2018 e 2019.

Apesar de inicialmente dedicado ao público internacional, desde o início tive o desejo de produzir também uma versão em português para compartilhar os resultados da pesquisa gestores culturais de todo o Brasil. Se você tiver conhecimentos de inglês, ajude a divulgar estes conteúdos com seus pares e os utilize como exemplos para seus projetos e organizações. Acredito que a diferença de idioma e de contextos é superada pela similaridade de muitos dos desafios enfrentados pelo setor cultural em todo o mundo.

Nas últimas décadas, a gestão cultural brasileira avançou imensamente na produção acadêmica, mas ainda precisa avançar muito na produção de conteúdos orientados para a prática e o dia a dia da gestão cultural. Para ajudar a difundir parte do conhecimento em gestão cultural já produzido nacionalmente, ao final desta edição você encontrará uma lista especial de portais com publicações digitais e gratuitas na área de gestão cultural no Brasil.

O guia Qualidade para a Cultura também é feito para o Brasil, porque mais do que nunca precisamos buscar qualidade em tudo que fazemos pelo nosso setor. Disseminar a existência desse vasto conteúdo internacional no Brasil pode ser um primeiro passo para que possamos produzir nossos próprios materiais em cada um desses temas ou compartilhar esse conhecimento através de parcerias, traduções, adaptações e cocriações.

Sobre este guia

Este guia compartilha recursos – ferramentas, publicações diversas, relatórios, estudos, vídeos e cursos on-line – para ajudar as organizações culturais a desenvolverem práticas de gestão da qualidade em seu próprio ritmo e formato. Para isso, usamos os sete princípios de gestão de qualidade da ISO (Organização Internacional de Padronização) como uma estrutura. Este guia de recursos visa trazer a gestão da qualidade como tema e prática para o setor, além de dar visibilidade à incrível quantidade de conhecimento sobre gestão cultural produzida recentemente e disponível on-line.

Após extensa pesquisa, foram selecionados 180 recursos em língua inglesa, provenientes de 13 países. Quase todos eles foram produzidos pelo e para o campo da gestão cultural – com poucas exceções provenientes do terceiro setor ou do setor privado.

A diversidade e a vasta gama de recursos são uma prova inegável do desenvolvimento da gestão cultural como um setor autônomo e florescente, capaz de produzir o seu próprio conhecimento em vez de simplesmente importar teorias e práticas de gestão do setor privado.

Os princípios de gestão da qualidade ISO são apresentados aqui como uma estrutura para abordar a qualidade como um processo integral e contínuo. O uso deste conjunto de princípios – o mesmo usado em qualquer outra indústria – para falar sobre gestão da qualidade para organizações culturais visa também enfrentar dois equívocos resistentes em torno deste tema: que gestão da qualidade não é viável para as organizações culturais e que só pode ser alcançada através de uma longa e complicada lista de normas.

Ao longo deste guia, você vai encontrar alguns **conceitos recorrentes**, tais como: **Sustentabilidade** (em seus três pilares principais: econômico, ambiental e social); **Mudanças** (sejam elas organizacionais ou relativas à transformação digital); **Ética** (para colaborações, captação de recursos ou práticas de trabalho); e **Diversidade** (entre lideranças, equipes e públicos). A forte presença destes temas mostra como eles permeiam a gestão cultural e as suas instituições e como devem estar sempre em nosso radar. A gestão da qualidade nada mais é, afinal, que uma forma de pensar (e de agir).

Este guia tem como foco recursos on-line e gratuitos. Como esta publicação, eles foram criados para serem compartilhados com a ampla comunidade de gestão cultural – profissionais do setor, pesquisadores, estudantes, consultores e agentes públicos. Este guia não é e não foi concebido como uma publicação acadêmica. Apesar disso, o rigor com as fontes e o respeito aos autores foi mantido como um princípio ao longo da pesquisa. Como um outro sinal do desenvolvimento da gestão cultural como um campo profissional, sabemos que existem também vários livros ou publicações acadêmicas – on-line ou impressos – que não foram incluídos neste guia. Recomendamos que você procure essas outras publicações caso queira se aprofundar em algum assunto específico.

Público-alvo

Este guia é feito para quem trabalha ou participa dos desafios diários da gestão de instituições, políticas ou projetos culturais em qualquer escala. Gestores e líderes culturais (em qualquer nível hierárquico), membros de conselhos de administração ou de políticas públicas, consultores, agentes públicos e outros profissionais interessados em (ou que desconhecem) gestão da qualidade para a área cultural vão encontrar inspiração e melhores práticas para aplicar em suas próprias instituições. Embora esta não seja uma pesquisa acadêmica, este guia também oferece informações e conteúdos valiosos para professores, pesquisadores e estudantes no campo cultural.

Como usar

Para facilitar sua identificação, os recursos foram organizados de acordo com sua relação com cada princípio da gestão da qualidade e dentro das seguintes categorias, com respectivos ícones:

- R Relatório de Pesquisa/Estudo
- T Toolkits/Ferramentas
- W Website
- OC Curso On-line
- B E-Book
- V Video

Este guia foi concebido para ser o seu "companheiro de viagem" rumo à gestão da qualidade. Você pode usá-lo como sua própria coleção/biblioteca pessoal e digital de gestão cultural. Você pode lê-lo de uma vez ou apenas checar partes específicas, dependendo de seu interesse.

Todos os links conduzem diretamente aos recursos, hospedados nas páginas oficiais das instituições que os produziram. Alguns deles oferecem apenas uma introdução a certos temas sobre a gestão cultural, enquanto alguns são destinados a gestores experientes e organizações estabelecidas. Sinta-se livre para explorar e usar o que for mais interessante para você e sua organização. Escolha um tópico no sumário e clique nele. Volte para o sumário sempre que quiser. Salve este guia na sua área de trabalho e volte a ele sempre que precisar de inspiração ou de soluções para os seus desafios atuais.

Se você está lendo este guia alguns ou talvez muitos anos após a sua publicação, alguns dos recursos podem não estar mais disponíveis no mesmo link. Se você não os encontrar on-line, tente entrar em contato com os autores ou escreva para **info@qualityforculture.org** e tentaremos ajudar. Apesar de a maior parte do conteúdo aqui apresentado não ter data de validade, é provável que novos recursos tenham sido produzidos e publicados nos tópicos abordados neste guia. Você pode usá-lo então como um ponto de partida para a sua própria exploração e pesquisa.

Caso queira saber mais sobre normas, sistemas de gestão da qualidade e esquemas de acreditação para o setor cultural confira também o nosso **Estudo: Qualidade para a Cultura**.

Hackeando o sistema: os sete Princípios de Gestão da Qualidade (PGQ) através das lentes da gestão cultural

Os sete Princípios de Gestão da Qualidade 13

Por onde começar 15

Princípios de Gestão da Qualidade

Você pode não conhecer Normas ou Sistemas de Gestão de Qualidade (SQG), mas com certeza você já ouviu falar sobre a certificação ISO 9001. Criada em 1987, é o mais famoso conjunto de normas internacionais com especificações para a gestão da qualidade.

Hackeando o sistema

A versão atual da norma foi lançada em setembro de 2015 e hoje há mais de 1 milhão empresas e organizações, de uma ampla gama de setores em mais de 170 países, certificadas para a ISO 9001. Não admira que a certificação tenha se tornado quase um sinônimo da gestão da qualidade e seja utilizada por empresas de todos os setores econômicos como uma estratégia para desenvolvimento organizacional, para melhoria dos serviços e também para transmitir confiança, transparência e profissionalismo aos seus clientes e stakeholders.

A prática da gestão da qualidade é única para cada organização: não há fórmulas mágicas ou um "tamanho único". E é por isso que neste guia escolhemos introduzir o tema da gestão da qualidade para organizações culturais não focando na adoção da Norma ISO 9001 em si, mas nos princípios que servem de base para gestão da qualidade.

Princípios devem ser "compreendidos como diretrizes, em vez de regulamentos, para atender as aspirações dos profissionais para fazer o seu melhor e não apenas para regularizar o seu trabalho" (Schwarz. M, 2014). Os princípios de gestão da qualidade são um conjunto de crenças, normas e valores fundamentais que são aceitos como verdadeiros e podem ser usados como base para a gestão da qualidade. Na publicação gratuita **Quality Management Principles**, a ISO apresenta os sete princípios que servem como base para a ISO 9000, ISO 9001 e outras normas de gestão de qualidade relacionadas.

Princípios de Gestão da Qualidade

Os Princípios de Gestão da Qualidade (PGQ) da ISO são:

PGQ 1
Foco no cliente

PGQ 2
Liderança

PGQ 3
Engajamento de pessoas

PGQ 4
Abordagem de processo

PGQ 5
Melhoria

PGQ 6
Tomada de decisão baseada em evidências

PGQ 7
Gestão de relacionamentos

A fim de ajudar as organizações culturais a desenvolverem ou melhorarem as suas práticas de gestão da qualidade, este guia apresenta cada princípio – utilizando a mesma definição usada pela ISO – e uma lista de recursos relacionados a temas-chave em cada um deles. Os princípios, bem como os temas, foram escolhidos como uma estratégia de classificação, para facilitar a apresentação dos recursos e a compreensão da gestão da qualidade como um processo.

Importante notar que os princípios não estão listados por ordem de prioridade. A importância de cada princípio varia de organização para organização e pode também mudar ao longo do tempo. Ao explorar os recursos, você provavelmente perceberá que há conexões internas entre eles e que alguns dos recursos estão relacionados a mais de um princípio. Isto mostra que nenhum princípio está isolado e que a qualidade deve permear todas as atividades e áreas de uma organização.

O uso dos princípios de gestão da qualidade da ISO como estrutura deste guia não deve ser visto como um “confronto entre dois mundos", mas como uma chance de desenvolvimento mútuo. Como esta vasta coleção de recursos mostra, o setor cultural já é mais avançado do que o setor privado em estratégias e práticas relacionadas a alguns princípios. Nos tempos atuais, em que resiliência, criatividade, inovação e impacto social são conceitos onipresentes, o setor privado pode ter mais a aprender com organizações culturais do que o oposto.

Finalmente, após ler este guia, você vai perceber que muitas organizações culturais já aplicam os princípios de gestão da qualidade e suas práticas sem sabê-lo. Para algumas organizações, este guia pode servir como um incentivo para criar seus próprios sistemas de gestão da qualidade ou para buscar uma certificação. E para todas as outras instituições, este guia pode servir como um convite para "hackear o sistema de gestão da qualidade", a fim de melhorar o seu trabalho e simplesmente continuar fazendo o seu melhor, da sua própria maneira.

Por onde começar

A gestão da qualidade deve ser um processo integral e contínuo. Mas por onde começar? Os princípios de gestão da qualidade não são uma receita e podem ser abordados de formas diferentes para ajudar as organizações a desenvolverem novas práticas ou a resolver os desafios atuais.

Hackeando o sistema

Mas pode ser pouco eficaz, por exemplo, concentrar-se em processos organizacionais (PGQ 4) se sua organização ainda não estabeleceu boas práticas de governança ou ainda está lutando para encontrar maneiras de financiar suas atividades. É por isso que este guia começa com uma seleção de recursos para lhe ajudar a analisar a situação atual de sua organização e oferecer inspiração para melhorar algumas das áreas básicas antes de focar em outros aspectos da gestão da qualidade.

Nesta seção inicial, selecionamos alguns recursos e ferramentas para lhe ajudar a avaliar e melhorar sua **governança**, a (re)pensar seu **modelo de negócios e planejamento estratégico**, estar ciente de sua **saúde financeira** e desenvolver **estratégias de captação de recursos**, além de lidar com **mudanças organizacionais**.

"Se a qualidade somente pode ser planejada e incorporada no início do processo, a única maneira viável de gerir a qualidade é focar a atenção no cumprimento das condições necessárias para que a qualidade ocorra."

– Rachel Blanche, 2014

Recursos

Governança

T

A publicação Essential governance practices for arts organisations, desenvolvida pelo **Australia Council for the Arts**, resume os princípios-chave e diretrizes para ajudar conselhos de administração de todas as organizações culturais a cumprirem suas obrigações legais.

T

A Practical Guide to Governance, desenvolvido pela **Clore Leadership** e pela **Cultural Governance Alliance**, oferece um vasto conjunto de informações, recursos e modelos para uma governança efetiva de organizações culturais.

W

The Developing Governance Group (DGG) produziu o **Code of Good Governance**, que estabelece princípios e elementos-chave de boa governança para os conselhos de organizações filantrópicas. Seu site oferece uma verificação de integridade de governança e muitos recursos on-line mapeados, com uma seção especial sobre controles financeiros e de gestão.

Recursos de governança do GIFE

T

Elaborado pelo **GIFE** e pelo **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**, o **Guia de melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais** (2014) é uma ferramenta importante ajudar as organizações da sociedade civil a realizarem mudanças efetivas e positivas em seu processo de governança.

T

Os **indicadores de governança GIFE** permitem que as associações e fundações realizem uma autoavaliação do grau de desenvolvimento de sua governança. A autoavaliação é realizada através de um questionário on-line que fornece uma pontuação total e pode delinear formas de melhorar a governança da organização.

Planejamento estratégico & Modelos de negócios

T

To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations (2016) é um toolkit da **IETM**, escrito por José Rodriguez, com o objetivo de esclarecer os principais conceitos relacionados os diferentes modelos de negócios para a área cultural.

T

Business planning guidance for arts and cultural organisations, escrito por Dawn Langley e Susan Royce para o **Arts Council England**, é uma ferramenta útil para ajudar a comunicar suas metas com sua equipe e seus apoiadores, ajudando definir internamente objetivos comuns e a buscar fontes diversas de recursos.

Recursos

B

Arts Management in Turbulent Times - Adaptable Quality Management, de Milena Dragicevic Šesic e Sanjin Dragojevica, é um guia prático sobre gestão cultural em regiões em transição/conflito. Publicado em 2005, é uma fonte importante para gestores culturais, agentes públicos e outros que trabalham no campo da cultura.

W

NCVO (The National Council for Voluntary Organisations) oferece um vasto conjunto de ferramentas e recursos sobre a estratégias de desenvolvimento para instituições sem fins lucrativos que também podem ser aplicados ao planejamento de organizações da cultura.

OC OC

O website **Culture and Creativity** foi criado em 2015 no âmbito de um programa da União Europeia para promover o desenvolvimento do setor cultural de países da Europa Oriental. Eles oferecem cursos on-line gratuitos como **The Cultural Strategy** e **The Strategic Planning**, em que especialistas internacionais compartilham suas experiências em palestras de curta duração.

OC

The Cycle: Management of Successful Arts and Cultural Organisations é um curso on-line gratuito oferecido pelo **DeVos Institute of Arts Management at the University of Maryland**. O curso apresenta a teoria da gestão criada por Michael Kaiser, mostrando como a combinação de planejamentos artísticos ambiciosos e estratégias orientadas de marketing pode criar e fidelizar uma comunidade de apoiadores e ajudar a sustentabilidade de organizações culturais a longo prazo.

Finanças & Captação de recursos

T

Pro Active Resolutions produziu o **Financial Awareness Guide** para fornecer uma introdução sobre contabilidade a organizações culturais. Os princípios e comentários dentro do guia são um bom ponto de partida para qualquer pessoa interessada na compreensão de demonstrações e balanços financeiros.

R

Learning from the Community: Effective Financial Management Practices in the Arts (2003) é uma publicação de Jim Rosenberg para a **National Arts Strategies (NAS)**. Com o financiamento da The James Irvine Foundation, eles entrevistaram diversos líderes culturais norte-americanos para compreender como práticas eficazes de gestão financeira em grandes organizações podem ser usadas em todo o setor. O estudo introduz dicas para organizações culturais avaliarem as suas próprias práticas de gestão financeira.

> *"O conflito tradicional entre 'missão artística' e 'objetivos financeiros' cria uma cultura organizacional onde se perdem oportunidades de melhorar tanto o desempenho financeiro quanto o artístico."*
>
> – Jim Rosenberg,
> Learning from the Community, 2003

Recursos

T

Se a sua organização ainda é iniciante na área de captação de recursos, recomendamos **The Art of Giving: Fundraising For The Arts Toolkit** produzido pelo **Singapore's National Arts Council**. Este toolkit apresenta dicas para preparação, implementação e avaliação de estratégias de captação de recursos.

OC

Effective Fundraising and Leadership in Arts and Culture é um curso on-line gratuito desenvolvido pela Universidade de Leeds e promovido pela **Cause4** e pela **Arts and Marketing Association**. O curso é focado no desenvolvimento de resiliência organizacional, através de uma liderança e gestão eficazes, e na importância da diversificação de fontes de recursos. Você também terá acesso a conteúdos sobre diferentes estilos de liderança, gestão de mudanças organizacionais e empreendedorismo.

W

Inspiring Fundraising é um recurso on-line criado como resultado do programa **Resourcing Scotland's Heritage**, liderado pela **Arts & Business Scotland**. Ele oferece ferramentas e dicas para ajudar profissionais do setor de patrimônio cultural a arrecadar fundos para sua organização, causa ou projeto.

R

Digital Giving in the Arts – Democratising Philanthropy (2012) é um relatório independente encomendado pelo Departamento de Estado do Reino Unido para a Cultura, Mídia e Esporte. O estudo mostra como a tecnologia digital pode impulsionar doações filantrópicas aos setores da cultura e do patrimônio.

R

Towards more efficient financial ecosystems: Innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors (CCS) (2016) é um relatório de boas práticas produzido pela Comissão Europeia. A publicação analisa instrumentos inovadores que podem facilitar o acesso a financiamento para os setores culturais e criativos, com 32 histórias de sucesso.

R

Crowdfunding: Reshaping the crowd's engagement in culture (2017) é um estudo desenvolvido pela **European Crowdfunding Network** para a Comissão Europeia. O estudo baseou-se em um conjunto de dados com informações de quase 75 mil campanhas de crowdfunding e examina em que medida o crowdfunding está sendo usado nos setores culturais e criativos (CCS) na Europa.

Gestão de mudanças organizacionais

T

Managing teams through change é um guia desenvolvido pela **Prosper** e **Culture Hive**. Escrito por Alasdair Cant, destaca os pontos-chave a serem considerados ao gerenciar uma equipe em meio a mudanças organizacionais — do planejamento à implementação da mudança, com dicas de como lidar efetivamente com a incerteza para evitar resistência e conflitos.

V

Leading Change é um conjunto de vídeos on-line desenvolvido pela **National Arts Strategies**. Neste projeto especial, vários líderes falam sobre os desafios e estratégias para liderar processos de mudança em organizações culturais.

PGQ's

(Princípios de Gestão da Qualidade)

1. Foco no cliente 20

2. Liderança 25

3. Engajamento de pessoas 30

4. Abordagem de processo 36

5. Melhoria 43

6. Tomada de decisão baseada em evidências 49

7. Gestão de relacionamentos 55

1 Foco no cliente

O foco principal da gestão da qualidade é atender às necessidades dos clientes e se esforçar para superar suas expectativas.

Foco no cliente

PGQ's

O que o setor privado chama de clientes – grupos de pessoas que uma determinada organização pretende alcançar e servir – tem uma definição mais ampla através das lentes culturais. Sinta-se à vontade para substituir a palavra "cliente" por "beneficiários" ou por outro termo que melhor se adapte às atividades da sua organização: público, visitantes, comunidade, usuários, estudantes, etc. Para abordar este tópico amplo, selecionamos um conjunto especial de recursos abordando algumas questões como **desenvolvimento de públicos, engajamento comunitário, públicos jovens e idosos e estratégias de acessibilidade para públicos e artistas com deficiências.** Você encontrará relatórios, toolkits, guias e checklists especiais.



Recursos

Identificação e desenvolvimento de públicos

Conhecendo e explorando seus públicos

T

Criado pela **Creative Victoria**, o **Audience Research Toolkit** é um conjunto abrangente de referências para iniciantes e permite que você encontre ferramentas de formação de público que correspondam aos seus recursos e nível de habilidade.

T

Audience Explorations: Guidebook for hopefully seeking the audience (2016), escrito por Goran Tomka para **IETM**, apresenta um conjunto de ferramentas, exercícios e sugestões para conduzir uma exploração autônoma de seu público potencial e para melhor se conectar com ele de acordo com sua missão e valores.

T T

Creating an Effective Audience Development Plan é um guia útil e introdutório para o planejamento e criação de público desenvolvido por **The Audience Agency**. Eles também desenvolveram um **guia de boas práticas para o desenvolvimento de audiências para projetos itinerantes.**

T

Knowing and Growing your Audience (2018) é uma publicação da **Prosper** e da **Culture Hive** escrita por Julie Aldridge. Ela introduz abordagens estratégicas que você pode adotar para começar a conhecer e ampliar o seu público.

Expandindo e diversificando seu público

R

The Road to Results: Effective Practices for Building Arts Audiences (2014), escrito por Bob Harlow para a **Wallace Foundation**, identifica e examina nove casos de organizações culturais que expandiram com sucesso seus públicos.

R

Audience Development: How to place audiences at the centre of cultural organisations (2017) é um estudo encomendado pela Comissão Europeia. Ele apresenta abordagens bem sucedidas e métodos para preparar líderes e organizações cultrais para se tornarem mais orientados a seus diversos públicos.

R

Imagining Arts Organisations for New Audiences (2015) apresenta estratégias sustentáveis de criação de novos públicos para uma variedade de organizações culturais. A publicação foi escrita por Annabel Jackson para a **Cleveland Foundation** e para a **Paul Hamlyn Foundation**.

R

Connecting:// arts audiences online (2010), (2010), do **Australia Council for the Arts**, investiga como as organizações culturais podem usar a internet para criar engajamento de público e aprimorar sua presença digital.

R

Navigating difference: cultural diversity and audience development (2013), do **Arts Council England**, oferece um conjunto abrangente de artigos sobre diversidade cultural, com exemplos

de boas práticas e conselhos práticos para o desenvolvimento de estratégias de marketing e gestão de públicos.

V OC

Confira os **vídeos sobre desenvolvimento de público** com vários gestores culturais como parte do **Curso Online de Gestão Cultural**, desenvolvido pelo Goethe Institute e pela **Leuphana University**. Os vídeos estão disponíveis em inglês e alemão, com legendas em árabe e espanhol.

> *"Públicos diversificados surgem a partir de uma cultura de diversidade."*
>
> – Donna Walker-Kuhne

V

Assista a uma interessante **palestra de Donna Walker-Kuhne**, autora de "*Invitation to the Party: Building Bridges to the Arts, Culture and Community*" (2005), promovida pela **Wave Arts** em 2016.

→ Para acessar conteúdos sobre diversificação de lideranças e equipes, confira os recursos específicos em **PGQ 2: Liderança** e em **PGQ 3: Engajamento de pessoas**

Engajamento comunitário & Ações participativas

> *"Também deve-se reconhecer que as organizações culturais e artísticas geralmente oferecem serviços e atividades que beneficiam a comunidade em que estão localizadas. Portanto, de acordo com o caso específico de cada organização, o conceito de "público" pode ser considerado em seu sentido mais amplo, como incluindo públicos reais e possíveis; ou até ser associado aos termos 'comunidades' e 'trocas mútuas'."*
>
> – José Rodriguez,
> To Sell or Not To Sell? IETM Toolkit, 2016

T

Creative Exchange é o programa nacional do Springboard for the Arts, uma organização sem fins lucrativos liderada por artistas com base em Minnesota (EUA). Eles oferecem uma **série de kits de ferramentas para engajamento comunitário**, ajudando a criar eventos e ações para unir as pessoas, compartilhar narrativas autênticas e imaginar novas possibilidades.

T

Imagine, define, design: Planning & Designing Arts-Based Civic Engagement Projects é um toolkit do **American for the Arts** para ajudar artistas e líderes comunitários a planejar projetos de diálogo ou engajamento cívico eficazes e significativos.

R

Developing a Foundation for Quality Guidance: for arts organisations and artists in Scotland working in participatory settings (2014) foi encomendado pela **Creative Scotland** e desenvolvido por Rachel Blanche. Este estudo mapeia detalhadamente os nove princípios de qualidade que emergiram de 30 diferentes programas culturais no Reino Unido e oferece conteúdos interessantes para as organizações culturais focadas em projetos participativos.

Recursos

Público jovem & idoso

R

O **Arts Council England** e diversas organizações culturais que trabalham com crianças e jovens desenvolveram entre 2014 – 2015 um conjunto de **sete princípios de qualidade para projetos culturais para, por e com crianças e jovens**. Esses princípios podem ajudar as organizações envolvidas em projetos artísticos, culturais e criativos para ou com crianças e jovens a planejar e avaliar suas ações.

R

Creating Safety, produzido em parceria pela **Creative Scotland** e **Children in Scotland**, fornece orientação para organizações culturais sobre proteção de crianças. Também oferece orientação prática sobre temas delicados, como por exemplo, como lidar com suspeitas de abuso e dicas sobre conduta de funcionários e voluntários.

R

Children in Museums: Investing in the audience of the future (2011), desenvolvido pela **Netherlands Museums Association**, oferece sugestões práticas para ajudar museus a atraírem públicos jovens.

R

Se você quiser saber como museus e galerias podem se relacionar com públicos idosos, você pode encontrar inspiração no relatório **The UK's Ageing Population: Challenges and Opportunities for Museums and Galleries** (2016), produzido pelo **British Museum** e pela **University of Oxford's Institute of Population Ageing**.

Acessibilidade & deficiências

T

Breaking down Barriers, um guia desenvolvido pelo **Voluntary Arts**, identifica uma série de barreiras para acesso de diversos públicos, incluindo as relacionadas com custos, transporte, deficiências, falta de informação ou de motivação. Ele oferece dicas para contornar essas barreiras, através de mudanças em processos internos de tomada de decisão e de marketing que podem tornar os eventos culturais mais receptivos e inclusivos.

W T

Voluntary Arts também desenvolveu, com o apoio do **Euan's Guide**, um **Events checklist – disability and access** com informações sobre diferentes necessidades especiais e acesso, com orientações práticas sobre como remover barreiras e uma checklist bastante útil para eventos.

T

Disability Toolkit for Museums, compilado por Michèle Taylor para **Cultural Heritage Without Borders** oferece ferramentas e dicas para tornar os museus mais acessíveis e acolhedores para pessoas com deficiência.

R

O **Manual Innovation Diversity – New Approaches of Cultural Encounter in Europe** foi criado como parte do projeto **Un-Label – New Grounds for Inclusive Performing Arts**. O manual mostra como reduzir barreiras e fornece um checklist para planejar e implementar seus próprios projetos, bem como uma visão geral de importantes agentes culturais inclusivos e especialistas em toda a Europa.

2 Liderança

PGQ's

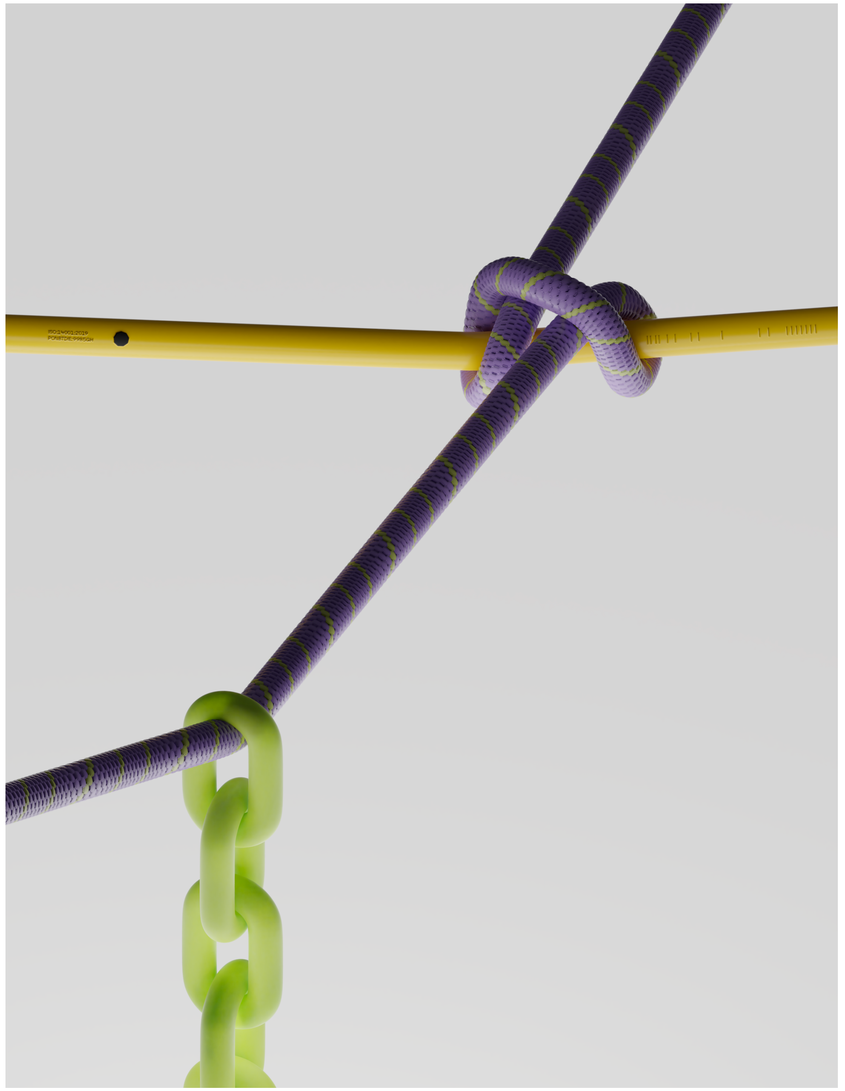
Líderes em todos os níveis estabelecem a unidade de propósito e direção e criam condições para o envolvimento das pessoas na consecução dos objetivos de qualidade da organização.

“Como a própria cultura, a liderança na área cultural vem de muitas pessoas diferentes e pode ser praticada de muitas maneiras diferentes. Diz respeito a gerentes seniores e diretores de instituições culturais; funcionários públicos desenvolvendo e implementando políticas para o setor cultural; e uma enorme variedade de produtores, inovadores e empreendedores em pequenas empresas, espaços culturais e equipes. No mundo cultural, ninguém tem o monopólio da liderança.”

PGQ's

– British Council (2009) o que é liderança cultural?

Nesta seção você encontrará recursos para ajudá-lo a entender o que é liderança cultural e o que ela pode ensinar a outros setores e indústrias. Você também terá acesso a recursos sobre como incentivar a diversidade no topo das organizações e histórias inspiradoras de líderes culturais em todo o mundo.



PGQ's

Liderança cultural – Conceitos gerais

R

Changing cultures: Transforming leadership in the arts, museums and libraries (2018), é uma publicação desenvolvida pelo **King's College** sob encomenda do **Arts Council England**. Ela apresenta habilidades, atributos e comportamentos para a liderança voltada para o futuro e destaca a importância da liderança em ambientes em mudança no setor cultural.

B

Entre as valiosas contribuições do **Cultural Leadership Programme**, desenvolvido no Reino Unido entre 2006-2011, estão uma série de publicações em áreas prioritárias como diversidade e governança no setor cultural. **A Cultural Leadership Reader**, editado por Sue Kay e Katie Venner, é um bom ponto de partida para compreender a liderança cultural.

B

Perspectives on Cultural Leadership (2016), organizado por Dalborg, K. & Löfgren, M. no âmbito do **The FIKA Project**, é uma antologia de pesquisa e ensaios, oferecendo perspectivas instigantes sobre os desafios enfrentados por líderes culturais.

R

D'Art 52: Cultural Leadership in the 21st Century (2017) é uma edição revista do documento de discussão para a 7ª Cúpula Mundial de Artes & Cultura da **International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA)** e oferece perspectivas sobre liderança cultural nos cinco continentes.

R

The Construction of Cultural Leadership (2017) é um artigo de Jon Price para o **ENCATC's Journal of Cultural Management and Policy** sobre a evolução do conceito de liderança cultural como uma construção discursiva, com base em uma década de pesquisa.

Liderança compartilhada

A liderança compartilhada é uma abordagem que nos permite entender como a função de liderança pode ser distribuída em organizações complexas. Em vez de focar nas características do líder individual (também chamada de "liderança heroica"), a liderança compartilhada concentra-se na liderança como um processo que pode ser distribuído (e por isso multiplicado) em toda a organização.

> *"A liderança não é mais a tarefa de apenas um ou alguns indivíduos, e sim um fenômeno emergente através das práticas interconectadas de pessoas dentro e fora da organização."*

– Johan Kolsteeg and Martin Zierold, **Mapping the meanings of Cultural Liderança, 2019**

Recursos

PGQ's

Liderando em qualquer cadeira: A orquestra sem condutor

A Orpheus Chamber Orchestra é uma orquestra com uma diferença: ela não tem um maestro. Mas isso não significa que eles são tenham líderes. O grupo foi fundado em 1972 pelo violoncelista Julian Fifer e um pequeno grupo de músicos com o objetivo de trazer os ideais de democracia, envolvimento pessoal e respeito mútuo, presentes na prática de música de câmara, para um ambiente orquestral. Trabalhando juntos como um coletivo rotativo de líderes, os membros exploram as ideias musicais uns dos outros usando seu método colaborativo, o processo Orpheus®. A fim de compartilhar sua metodologia, eles criaram o Orpheus Leadership Institute, um programa customizado para corporações e instituições educacionais que mostra às equipes como maximizar seu potencial coletivamente.

Princípios da liderança do Processo Orpheus

1. Empodere as pessoas que participam de cada trabalho.
2. Incentive a responsabilidade individual pelo produto e pela qualidade.
3. Defina os papeis com clareza.
4. Promova o trabalho em equipe horizontal.
5. Compartilhe e reveze a liderança.
6. Aprenda a ouvir, aprenda a conversar.
7. Busque consenso (e crie sistemas criativos que favoreçam o consenso).
8. Dedique-se apaixonadamente à sua missão.

R

William and Flora Hewlett Foundation encomendou um **conjunto de estudos de caso sobre liderança compartilhada** (2018), que examinam como algumas organizações culturais e sem fins lucrativos estão incorporando a liderança compartilhada em suas estruturas e práticas organizacionais.

T

Faça este **quiz sobre liderança compartilhada**, também criado pela Hewlett Foundation, para descobrir como a sua organização partilha a responsabilidade e a autoridade.

Liderança & Diversidade

T

Role Models and Leaders in the Performing Arts: How to find one, be one and make a difference é um guia de bolso, desenvolvido pela Maya Productions e com base em um projeto de pesquisa do **Clore Leadership** e do **Arts and Humanities Research Council (AHRC)**. Ele mostra como pessoas negras, asiáticas ou pertencentes a outras minorias étnicas em posição de

Recursos

liderança podem ajudar a desafiar e mudar o status quo e dá dicas de como procurar futuros líderes e aprender com eles.

W

Gender Equity in Museums Movement (GEMM) é uma coalizão de indivíduos e organizações comprometidas a elevar conscientização, promover mudanças e defender a transparência sobre a equidade de gênero em museus.

R

Os **Gender Gap Reports** foram desenvolvidos pela **Association of Art Museums Directors (AAMD)** e pelo **National Center for Arts Research (NCAR)** em 2014 e 2017. Eles evidenciam que a lacuna de gênero persiste nas diretorias de museus norte-americanos. O relatório mostra que mulheres ocupam menos de metade das diretorias, que o salário médio das diretoras é inferior ao dos diretores e que esses fenômenos são mais evidentes nos museus de grande porte.

R

Moving Arts Leadership Forward: A Changing Landscape escrito por Emiko M. Ono para a **William and Flora Hewlett Foundation,** mostra como as diferentes gerações experimentam seu trabalho no setor cultural e destaca como a diferença de idade afeta o engajamento, a inovação e outros fatores críticos para o sucesso das organizações culturais e o desenvolvimento do setor como um todo.

Narrativas de líderes culturais

B

Narratives by Cultural Change Makers (2016), desenvolvido pelo **The FIKA Project**, consiste em entrevistas com dez proeminentes líderes culturais de diferentes partes do mundo. Ativos em diferentes países, em diferentes tipos de organizações e com diferentes áreas de atuação, eles nos contam sobre vida e trabalho, educação e capacitação, experiências profissionais, sucesso e contratempos, dilemas e soluções.

B

Leaders' Stories: Conversations with Leaders in the European Independent Cultural Sector, é uma publicação da **Trans Europe Halles** organizada por José Luis Rodríguez e Ludvig Duregård, que reúne relatos sobre liderança e experiências pessoais de onze líderes que trabalham em centros culturais independentes na Europa.

> *"Se quisermos construir organizações que possam inovar constantemente, devemos desaprender nossas noções convencionais de liderança."*
>
> – Linda Hill

V

Assista ao **TED TALK: How to manage for collective creativity?** da professora de Harvard Linda Hill. Por uma década, ela estudou algumas das empresas mais criativas do mundo para chegar a um conjunto de ferramentas e táticas para manter grandes ideias fluindo a partir de todos – e não apenas os chamados "criativos".

3 Engajamento de pessoas

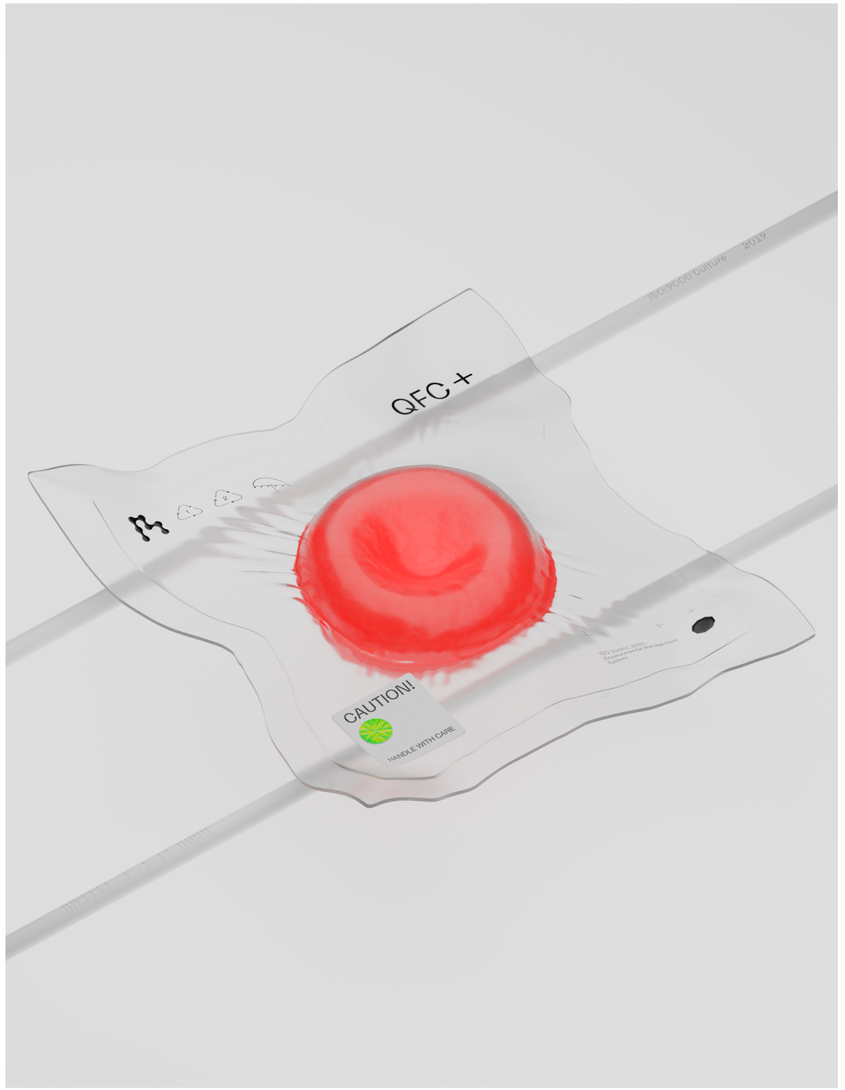
PGQ's

Pessoas competentes, hábeis e engajadas em todos os níveis da organização são essenciais para aprimorar sua capacidade de criar e entregar valor.

Engajamento de pessoas

PGQ's

Independentemente do tamanho da sua organização ou empresa cultural, as pessoas são o seu ativo mais precioso e serão sempre centrais para o cumprimento da sua missão. Nesta seção, você vai encontrar um grupo de recursos selecionados sobre **recursos humanos e gestão de equipes, práticas de trabalho inovadoras e habilidades-chave para profissionais de artes**, além de ferramentas e estudos de casos sobre a **diversidade dentro de organizações** e sobre a importância da sensibilização e da luta contra **o bullying e o assédio sexual no setor cultural**.



Voltar ao Sumário

Engajamento de pessoas

Performing Arts Blueprint, desenvolvido pela Creative & Cultural Skills em 2010, destaca os principais desafios para a força de trabalho no setor artístico. Muitas dessas questões são compartilhadas entre as diferentes áreas dentro dos setores criativos e cultural.

PGQ's

Entrada no setor:

os grupos e organizações artísticas precisam atrair os novos membros mais talentosos e mais bem treinados, oriundos de origens variadas.

Diversidade:

a força de trabalho carece de diversidade e a forma como os processos de seleção e o recrutamento estão atualmente organizados apenas perpetua a situação.

Desenvolvimento profissional contínuo:

a maioria das organizações são pequenas, e muitas pessoas trabalham no setor por conta própria.

Gestão e liderança:

muitas organizações culturais são lideradas por indivíduos extremamente criativos, cujo talento é essencialmente artístico. É fácil ignorar o fato de que as organizações bem-sucedidas precisam de uma liderança dinâmica em todos os aspectos do desenvolvimento organizacional.

Mudanças na formação e qualificação:

há muitas formações populares no setor cultural, que embora de interesse para os alunos, são geralmente demasiado gerais para preparar futuros profissionais para empregos específicos.

Negócios e empreendedorismo:

a maioria de gestores no setor cultural ainda vêm do lado criativo, com pouco conhecimento do lado empresarial. Para qualquer pequena empresa, como muitas no setor, uma cultura empreendedora é vital para a sobrevivência.

Recursos

Recursos Humanos & gestão de equipes

T T

The **NCVO (The National Council for Voluntary Organisations)**, da Inglaterra, e **Neighbourhood Arts Network**, uma iniciativa estratégica da Toronto Arts Foundation, oferecem em seus sites uma ampla **série de ferramentas** e peças de orientação sobre práticas básicas de RH para organizações sem fins lucrativos e culturais, abrangendo temas como delegação de tarefas e projetos, recrutamento e gestão de voluntários, gestão e motivação de pessoal, construção de equipes e muito mais.

OC

Oferecido pela Ross School of Business na Universidade de Michigan, em colaboração com a **National Arts Strategies**, o curso online gratuito **Inspiring and Motivating Arts and Culture Teams** visa equipar os líderes do setor cultural com as habilidades críticas para inspirar o engajamento de suas equipes, motivando pessoas a melhorarem seu desempenho e aprenderem a lidar com cenários de mudança.

Lacunas x escassez de competências e suas consequências

As lacunas de competências (**skill gaps**) se manifestam quando um time necessita de habilidades que os funcionários,não possuem. Ela difere da escassez de competências (**skill shortage**), que acontece quando empregadores não conseguem encontrar candidatos com as habilidades necessárias. Os efeitos da escassez e das lacunas de competências são diferentes. O impacto de uma escassez de competências é um aumento da carga de trabalho para todos os demais funcionários e oportunidades perdidas para novos negócios, fazendo com que projetos sejam recusados. As lacunas de competências, por outro lado, podem levar à perda de negócios existentes devido à falta de entrega ou pressão impossível sobre a força de trabalho.

(Creative & Cultural Skills,
The Performing Arts Blueprint, 2010)

Novas práticas de trabalho & Habilidades

R

Everyday Innovators é uma publicação gratuita produzida pela **IETM** que traz exemplos de práticas inovadoras de organização do trabalho no setor cultural na Europa.

R R

De dezembro 2016 a março 2017, o **Mu.SA - Museum Sector Skills Alliance project** realizou um mapeamento de competências profissionais, digitais e transferíveis, com o envolvimento de 81 especialistas na Europa, entre diretores de museus, agentes políticos, pesquisadores, freelancers etc. No site do projeto você pode encontrar os relatórios **Museum Professionals in the Digital Era – Agents of Change and Innovation** and **Emerging Job Profiles for museum professionals**.

Recursos

PGQ's

"Os empregadores não valorizam apenas a criatividade: eles precisam de talento com gestão de projetos e habilidades organizacionais também. A análise sugere que fortes habilidades organizacionais e de gestão de projetos, quando combinadas à criatividade, serão uma mistura particularmente potente no futuro."

R

– **Creativity and the future of skills**, do **Creative Industries Policy and Evidence Centre (PEC)** e **NESTA**.

Diversidade no local de trabalho

T

Culture Change Guide do **Arts Council England** contém estudos de caso e exemplos de melhores práticas, além de orientações sobre como recrutar e apoiar talentos diversos em uma organização e como capturar e utilizar dados de diversidade.

T

Embora produzido para o setor de museus, o **Diversify toolkit** desenvolvido pela **Museums Association** oferece orientação e conselhos práticos para empregadores no setor cultural interessados na introdução de ações afirmativas e na criação de uma força de trabalho diversificada.

T

O toolkit **Socio-Economic Diversity and Inclusion in the Arts: A Toolkit for Employers**, produzido por **Jerwood Arts** tem como objetivo abordar a "crise de classe" no setor cultural.

"O argumento da mudança é muitas vezes apresentado em termos de justiça: um setor artístico que recruta e promove de acordo com um contexto social restrito é por princípio injusto."

– Jerwood Arts

Assédio sexual & Bullying

Precisamos falar sobre assédio sexual e bullying nas artes

O **bullying** pode ser descrito como um comportamento inapropriado e repetido que prejudica o seu direito à dignidade no trabalho. Pode ser feito por uma ou mais pessoas e pode ser dirigido a um indivíduo ou a um grupo para que se sintam inferiores a outras pessoas. Pode se manifestar através de críticas consistentes, gritos e insultos aos trabalhadores, pessoas sendo publicamente ou privadamente menosprezadas, demandas de trabalho irracionais ou ações deliberadas para prejudicar o desempenho de algum profissional. O **assédio sexual** é qualquer forma de conduta verbal, não verbal ou física indesejada e de natureza sexual.

Recursos

R R

De acordo com o relatório **Creating Without Conflict**, publicado em 2013 pela Federação Britânica de Sindicatos da Indústrias de Entretenimento, as indústrias criativas são locais potenciais para prática de bullying: 56% dos entrevistados da pesquisa disseram que haviam sido intimidados, perseguidos ou discriminados no trabalho. Em 2017 o portal **Arts Professional** publicou o **Pulse Report** com resultados de uma pesquisa on-line respondida por mais de 800 profissionais de instituições culturais do Reino Unido: 80% dos entrevistados afirmarem ter conhecimento de episódios de assédio sexual em organizações culturais e 48% deles indicaram que tinham sido pessoalmente submetidos a assédio sexual.

T

Amplify Women, uma rede que representa, trabalha com ou realiza pesquisas sobre mulheres nas indústrias culturais e na mídia, produziu um **Toolkit para lidar com assédio e bullying no local de trabalho.**

W

HR for the Arts (EUA) oferece **informações básicas sobre assédio sexual no trabalho** para funcionários e profissionais que possam estar enfrentando assédio no trabalho.

T

O **Royal Court Theatre** em Londres produziu um **código de comportamento contra o assédio sexual e abuso de poder** que pode inspirar outras organizações.

T

A **Media Entertainment & Arts Alliance (MEEA)** da Austrália, publicou em 2018 um **código de conduta da indústria cultural australiana para prevenir a discriminação no local de trabalho, assédio sexual e bullying**, uma publicação abrangente com conceitos-chave, exemplos de melhores práticas e documentos modelo.

R

Workplace bullying in the arts: when creative becomes coercive (2007) é uma pesquisa original de Anne-Marie Quigg com funcionários de todos os níveis em organizações culturais públicas e privadas na Inglaterra, Escócia e Irlanda do Norte. A pesquisa demonstra que o bullying nas organizações culturais do Reino Unido é comum e aumenta em frequência: é uma prática prejudicial, opressiva e inaceitável.

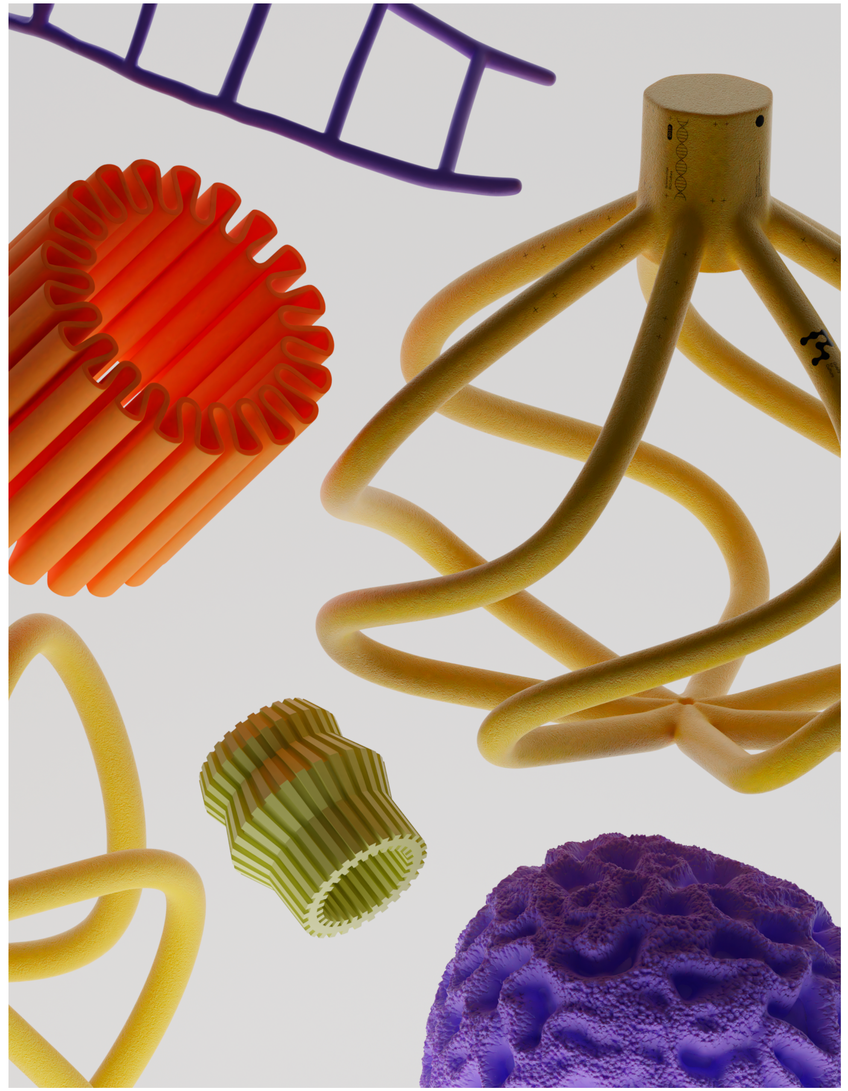
4 Abordagem de processo

PGQ's

Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são entendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.

Abordagem de processo

As organizações são como organismos vivos. Elas dependem de um trabalho preciso e sincronizado de seus próprios sistemas e também podem ser afetadas por condições externas. Assim como um organismo, quanto mais saudável a organização, mais resistente se torna contra as crises e eventuais mudanças em sua liderança ou em seu entorno. Uma "abordagem de processo" significa que toda a organização tem uma compreensão clara de como o seu organismo funciona, está consciente de suas atividades essenciais e que todos sabem o seu papel para alcançar a missão da organização. Também significa que a organização documenta seus principais processos e procedimentos, define responsabilidades, facilita os fluxos de trabalho e compartilha conhecimento entre suas equipes. Tal como todos os seres vivos, cada organização é única e funciona com as suas especificidades. Portanto, tem sua própria maneira de aplicar sua abordagem de processo. Nesta seção, você encontrará recursos básicos sobre **a metodologia Agile** e sobre ***Design Thinking***, um modelo de **mapa de processos organizacionais** e ferramentas para introduzir práticas de **gestão do conhecimento** na sua organização.



Voltar ao Sumário

PGQ's

"Um teatro, museu, festival, sala de concertos ou outra instituição cultural consiste em muitos departamentos que se interligam como as engrenagens de um relógio. Instituições culturais são sistemas altamente complexos, que precisam operar sob uma enorme pressão."

– Knava, I. & Heskia, T.,
ISO from Culture, p. 148

Mapa de processos organizacionais

Um mapa de processo organizacional é um diagrama, uma ferramenta que apresenta em um formato claro e visual todas as principais atividades realizadas pela organização. Ele mostra as interações entre os processos e como eles condicionam e influenciam uns aos outros. Os processos organizacionais podem ser classificados como: processos de liderança, processos principais, processos de suporte e processos terceirizados. É importante notar que esta classificação depende da natureza de cada organização.

Um processo de suporte para uma organização pode ser um processo central para outra. Pensar em processos também significa colocar as expectativas e necessidades do cliente no início de cada processo.

T

ISO for Culture (2016), de Irene Knava e Thomas Heskia, destaca a importância da abordagem de processo para organizações culturais e oferece um **mapa prototípico de processos para organizações culturais** em geral (com versões também para museus e artes cênicas).

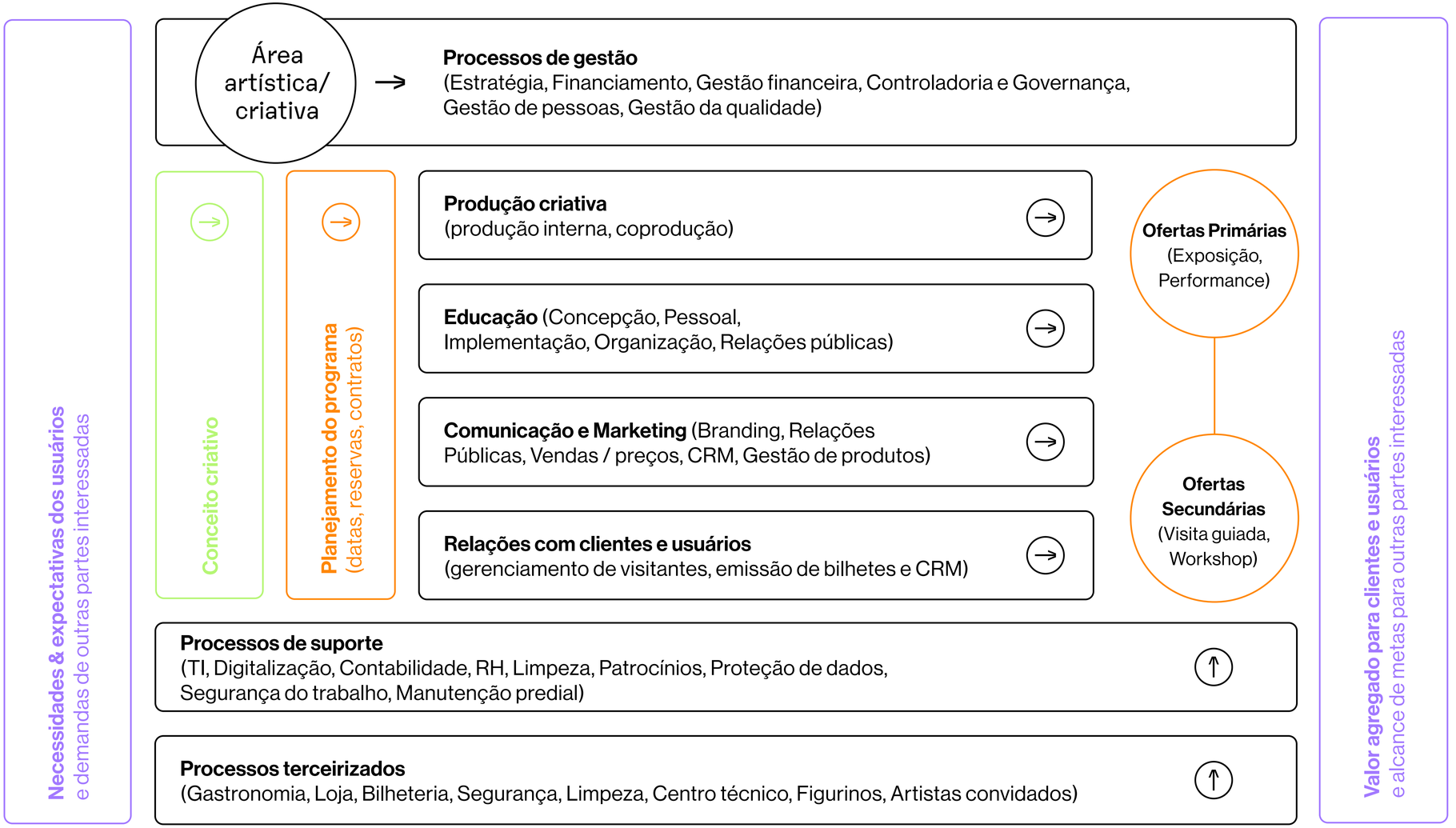
Processos organizacionais

Tipos de processos	**Como identificá-los**
Liderança processes	Em quais áreas a liderança/estratégia é essencial?
Principais processos	Como fornecemos nossos serviços? Quais nossas fontes de recurso? Onde agregamos valor?
Processos de suporte	Quais atividades apoiam nossos processos principais?
Processos terceirizados	O que podemos terceirizar para prestadores de serviços externos?

(Adaptado de Knava, I. & Eskia, T., ISO for Culture, p. 160)

Mapa prototípico de processos para organizações culturais

PGQ's



Voltar ao Sumário

Mapa prototípico de processos para organizações culturais em geral. Irene Knava & Thomas Heskia. (2016) (originalmente em alemão, traduzido com a autorização dos autores)

Processos, procedimentos e instruções de trabalho

Quando uma organização decide documentar seus principais processos, normalmente enfrenta as perguntas: o que deve ser escrito? Qual é a diferença entre processos e procedimentos? Como apresentar e compartilhar os processos?

A Norma ISO 9001:2015 define o conceito de **processo** como **um conjunto de atividades relacionadas ou conectadas que transformam insumos em resultados**. Qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos (físicos, financeiros ou humanos) para transformar insumos (materiais, informações ou equipamentos) em resultados (produtos, projetos ou atividades) pode ser considerada um processo.

Procedimento é a maneira específica para realizar uma atividade ou um processo. Quando você tem um processo que deve acontecer de uma maneira específica, você tem um procedimento. Os procedimentos podem ser utilizados para atividades em que várias operações estão ligadas e nas quais diferentes pessoas ou departamentos da empresa estão envolvidos.

As instruções de trabalho são documentos que descrevem de forma clara e precisa a maneira correta de executar determinadas tarefas que podem causar inconvenientes ou danos se não forem feitas da maneira estabelecida. As instruções de trabalho são focadas principalmente em explicar como uma atividade específica vai ser realizada, e elas são obrigatórias.

Descrever processos pode ser uma atividade demorada. Mas uma vez feita, lhe ajudará a ter mais tempo disponível para atividades criativas e para lidar corretamente com os problemas que você não pode prever.

Características dos processos

- Processos têm um início, um conteúdo e um fim claros.
- Também deve ser claramente definido de onde vem um "insumo" e para onde vai o "resultado".
- Deve haver uma pessoa (ou uma equipe) responsável por cada processo. Os processos são organizados de forma a minimizar os riscos da melhor maneira possível.
- Todos os processos relevantes devem ser transparentes e acessíveis a todos os funcionários. A eventual perda de conhecimento em caso de rotatividade de pessoal é, portanto, minimizada.
- Deve haver diretrizes claras para a documentação: Quem cria o processo? Quem aprova? Em qual versão é o processo publicado?
- Os processos devem ser monitorados, adaptados e melhorados continuamente. Dessa forma, o aprendizado organizacional é também documentado.

(Adapted from Knava, I. & Heskia, T.,ISO from Culture, p. 157)

Recursos

T

Os processos e procedimentos podem ser apresentados como texto, diagramas ou checklists. Se você preferir uma apresentação visual, verifique o **Easy Guide to Process Mapping.**

Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) é o processo de criação, partilha, utilização e gerenciamento do conhecimento e informação existentes em uma organização. Está profundamente relacionado com o sucesso das abordagens de processo, mas não pode ser reduzido apenas à documentação de processos e ou a ferramentas de comunicação interna. A gestão do conhecimento em si pode ser vista como um componente central para o desenvolvimento de uma **cultura de aprendizagem** na sua organização. **Learning Organisation** são instituições que facilitam a aprendizagem de seus membros e se transformam continuamente.

> *"Especialmente considerando a escassez de recursos, é preciso conscientizar sobre os custos que ocorrem devido à perda de conhecimento. As instituições culturais e suas lideranças podem usar a gestão do conhecimento não apenas para economizar recursos, por exemplo, evitando a repetição dos mesmos erros, mas sua implementação estruturada também pode melhorar a qualidade de seu trabalho e, assim, o cumprimento do objetivo da organização."*
>
> – Gesa Birnkraut, 2014

T

Gestão do conhecimento pode ser particularmente interessante para museus, arquivos e instituições que trabalham com coleções. **Sharing Knowledge: a Toolkit** (2011), encomendado pela **Museums Association**, é um guia prático para ajudar os especialistas em coleções a melhorar o compartilhamento de conhecimentos e habilidades, orientando os museus a abordar questões como planejamento de sucessão e fornecendo uma referência de boas práticas tanto para as organizações como para profissionais do setor.

B

Knowledge Management Matters: Words of Wisdom from Leading Practitioners (2018), editado por John Girard, é uma coleção de artigos de um grupo de líderes e gestores de diversas áreas especializados em gestão do conhecimento.

T

O website **Knowledge Management Tools** oferece um amplo conjunto de dicas de programas de TI e outros tipos de ferramentas não tecnológicas para organizações interessadas em gestão do conhecimento.

Metodologia Agile & Design Thinking

Agile é um grupo de metodologias usadas por desenvolvedores de software para concluir projetos com eficiência, por meio da colaboração entre equipes multifuncionais e autogeridas. Recentemente, a metodologia *Agile* – que inclui um grupo de valores, princípios e práticas – está se espalhando em todos os tipos de indústrias e atividades. **Design Thinking**, por sua vez, é um processo criativo para a resolução de problemas, que incentiva as organizações a concentrarem-se nas pessoas e suas ideias, gerando a melhores produtos, serviços e processos internos.

Recursos

Ambos os métodos ajudam as organizações a lidar com cenários de transformação contínua. Sua aplicação requer uma mudança no estilo gestão, afastando-se dos modelos convencionais de "comando e controle" e da abordagem clássica de "liderança heroica" (focada nas capacidades de um único individuo). Consequentemente, a adoção dessas metodologias tende a gerar melhores resultados em organizações que adotam práticas de liderança compartilhada.

→ Confira mais sobre liderança compartilhada no **PGQ2 – Liderança**.

T

Se você ainda não estiver familiarizado com a metodologia Agile, confira o artigo **Embracing Agile**, de Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland e Hirotaka Takeuchi para a Harvard Business Review. Ele oferece uma rápida introdução ao gerenciamento Agile, com exemplos de alguns dos métodos mais conhecidos e acesso a mais informações por meio de vídeos.

R

Para conhecer exemplos reais da adoção do Agile em organizações culturais, recomendamos o artigo **The Agile museum** (2016), de Douglas Hegley, Meaghan Tongen e Andrew David. O artigo apresenta o pensamento e a prática dessas novas abordagens para a liderança no setor do patrimônio cultural, utilizando lições aplicadas do Instituto de Arte de Minneapolis (Mia).

W

Design Thinking for Museums é um recurso para profissionais do setor interessados em aplicar Design Thinking em museus e organizações sem fins lucrativos. O site, criado por Dana Mitroff Silvers, oferece estudos de caso de Design Thinking em ação, postagens de autores convidados, entrevistas com e profissionais, além recursos e ferramentas.

T

Bibliotecas públicas em Aarhus (Dinamarca) e Chicago (EUA), com o financiamento da **Bill & Mellinda Gates Foundation**, criaram o **Design Thinking for Libraries toolkit** para introduzir o Design Thinking como uma nova forma de trabalhar em conjunto e para criar serviços, programas e processos para atender às reais necessidades das comunidades. O kit de ferramentas está traduzido para vários idiomas, incluindo português.

5 Melhoria

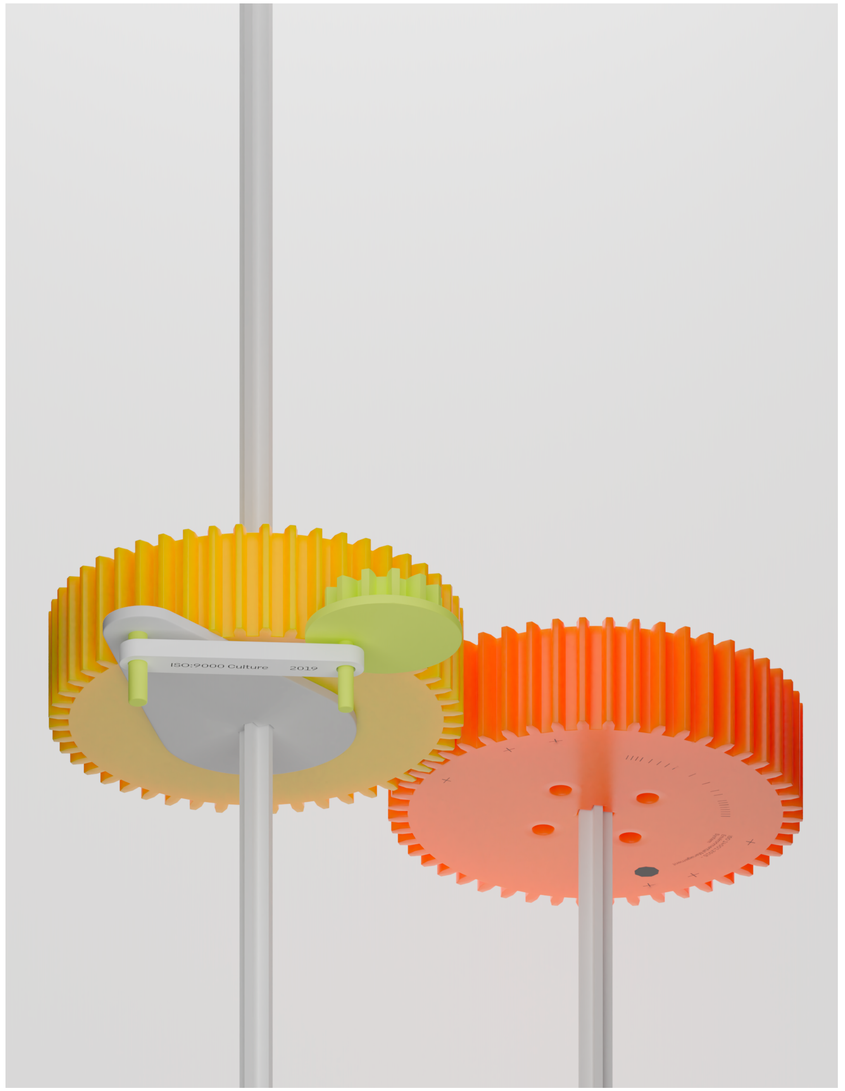
PGQ's

As organizações bem-sucedidas têm um foco contínuo na melhoria.

5 Melhoria

Como melhorar continuamente as nossas organizações? Nesta seção, você encontrará um conjunto de recursos sobre **desenvolvimento organizacional e resiliência**, sobre como criar uma **cultura de avaliação** (com diferentes metodologias e ferramentas) e o que significa **inovação** para o setor cultural.

PGQ's



Voltar ao Sumário

PGQ's

Desenvolvimento Organizacional & Resiliência

O desenvolvimento organizacional (que aqui usamos como tradução livre para o termo "*capacity building*") está essencialmente ligado ao processo de melhoria de uma organização. A ONU define o termo como: "**A capacidade de indivíduos, instituições e sociedades de desempenhar funções, resolver problemas e definir e alcançar objetivos de forma sustentável.**" O processo de desenvolvimento organizacional no terceiro setor normalmente se concentra em ações/mudanças que as instituições podem fazer para: ampliar a organização ou diversificar suas atividades, mudar sua estratégia/direção ou torná-la mais efetiva em suas entregas. Mas uma organização não deve esperar por mudanças para investir no seu desenvolvimento: este deve ser um processo contínuo para a melhoria de suas atividades atuais. O desenvolvimento de novas capacidades resulta em **organizações resilientes**.

A **resiliência** é definida como a visão e a capacidade das organizações de antecipar e adaptar-se às mudanças econômicas, ambientais e sociais, aproveitando as oportunidades, identificando e atenuando os riscos e utilizando recursos de forma eficaz, a fim de oferecer continuamente um trabalho de qualidade em consonância com a sua missão. Especialmente importante para as organizações culturais em tempos de transformações ou crises é também o conceito de **resiliência adaptativa**, ou seja, a capacidade de permanecer produtivo e leal ao objetivo principal e à identidade da organização, lidando com os desafios e se adaptando com integridade em resposta às circunstâncias e mudanças.

R

A publicação **Capacity Building**, escrita por Gill Thewlis para a Prosper, explora este conceito dentro do contexto do setor das artes, da cultura e do patrimônio e fornece uma abordagem de sete pontos centrais para o desenvolvimento de organizações.

R

A Network Approach to Capacity Building desenvolvido pelo US National Council of Non-profits, oferece exemplos de como as redes são especialmente eficazes para o desenvolvimento de capacidades organizacionais.

R R

Making Adaptative Resilience Real (2010) de Mark Robinson e **What is Resilience Anyway?** (2018), são dois estudos encomendados pelo **Arts Council England** sobre resiliência no contexto da cultura.

Avaliação

A avaliação é uma ferramenta valiosa para a aprendizagem e, portanto, para a melhoria. Devido ao amplo escopo deste tópico, dividimos os recursos em diferentes temas, incluindo algumas ferramentas desenvolvidas pelo terceiro setor que também podem ser úteis para as organizações culturais.

→ Avaliação é também o primeiro passo para uma **tomada de decisão baseada em evidências (PGQ 6)**. Muitas ferramentas disponíveis nesta seção também estão relacionadas à avaliação de **impacto**.

Recursos

Aprendendo a avaliar

T

Look, I'm priceless! Handbook on how to assess your artistic organisation é um toolkit da **IETM** escrito por Vassilka Shishkova. A publicação oferece um guia com as principais etapas de avaliação e fornece ferramentas e dicas úteis para organizações culturais de todos os portes.

T

Monitoring and Evaluation in Art for Social Change é um projeto de pesquisa desenvolvido pelo **International Centre of Art for Social Change (ICASC)**, do Canadá. Ele oferece ferramentas para qualquer pessoa interessada em monitorar e avaliar programas culturais engajados com suas comunidade.

W

Creative & Credible tem como foco a avaliação de projetos culturais voltados à promoção da saúde. Criada por Willis Newson e pela University of the West of England, a plataforma oferece informações e recursos para organizações e profissionais de artes e saúde.

T

O toolkit **Is this the best it can be?** (2016) desenvolvido pela **ArtWorks Scotland**, visa apoiar e incentivar a construção de parcerias efetivas entre projetos e instituições, incluindo os participantes e concentrando-se no que é importante para a melhoria de cada projeto ou programa.

T

Better Evaluation é um projeto internacional com sede na Austrália e colaboradores de vários países e organizações. Eles desenvolveram o **Rainbow Framework** que apresenta e explica diferentes opções (métodos ou processos) que podem ser usadas para cada etapas em uma avaliação.

T

Inspiring Impact's Learn to Measure é uma orientação passo a passo para ajudar a planejar o impacto, realizar medições, avaliar dados e revisar os resultados de organizações.

T

UK Evaluation Society Guidelines for Good Practice in Evaluation tem como objetivo ajudar agentes públicos, profissionais e participantes a estabelecerem boas práticas na condução da avaliação de programas e projetos.

> *"A avaliação não precisa necessariamente ser imposta a você como um fardo ou uma ameaça potencial: pode ser uma iniciativa sua, tendo em vista melhorar o seu próprio trabalho e a sua posição no seu contexto de referência."*
>
> – Vassilka Shishkova

Avaliando resultados educativos & sociais

W T

The Inspiring Learning for All (ILFA) foi lançado em 2008 e, em seguida, atualizado em 2014 pelo **Arts Council England**. O programa desenvolveu ferramentas para ajudar as organizações culturais a definir e medir **resultados educativos e sociais** de uma forma geral e abrangente.

Recursos

PGQ's

T

Measuring Socially Engaged Practice: a toolkit for museums (2018), criado pela **Museums Association**, ajuda museus a medir o impacto social de um determinado projeto de curto prazo através de uma série de diferentes técnicas de avaliação quantitativa e qualitativa.

W T

The Impact/ Animating Democracy Program, da **American for the Arts** apresenta um conjunto de **resultados sociais típicos** como a etapa 1ª para definir indicadores de impacto social para projetos culturais.

R

The Qualities of Quality: Understanding Excellence in Arts Education, (2009) foi encomendado pela **Wallace Foundation** e desenvolvido pelo **Project Zero** da **Harvard Graduate School of Education**. O estudo explora os desafios de alcançar e sustentar o aprendizado de excelência nas artes. O relatório inclui ferramentas para ajudar os educadores a construir suas próprias visões de educação artística de alta qualidade, identificar indicadores de qualidade em seus próprios programas e buscar o alinhamento entre os tomadores de decisão em todos os níveis.

Avaliação da qualidade, excelência & resultados artísticos

W R

The Impact & Insight Toolkit (anteriormente chamado de Quality Metrics) é uma plataforma digital criada pelo Arts Council England para ajudar as organizações financiadas a avaliar o impacto do seu trabalho nas pessoas que o experimentam. A plataforma é exclusiva para organizações financiadas pelo Arts Council, que podem realizar avaliações em tempo real com seus públicos interno, externo e entre pares, comparando os resultados com dados agregados de outras organizações. Nos **relatórios sobre a criação da plataforma** você pode ter acesso aos princípios e métricas criados por eles e obter inspiração para o seu próprio processo de avaliação artística.

T

The ArtWorks Cymru Quality Principles é um conjunto de princípios de qualidade para as artes em configurações participativas, desenvolvido pela **ArtWorks Cymru** em colaboração com **Arts Council of Wales**.

T

Para apoiar as organizações a avaliarem o seu trabalho de forma holística, o **Australia Council for the Arts** desenvolveu o **Artistic Vibrancy Framework**. Abrangendo cinco dimensões, esta abordagem propõe formas para as organizações medirem e comunicarem seu impacto artístico internamente e com outros.

T

The Impact/ Animating Democracy Program desenvolveu a ferramenta **Aesthetic Perspectives: Attributes of Excellence in Arts for Change**, um quadro para melhorar a compreensão e a avaliação do trabalho criativo na interface entre artes e engajamento social, desenvolvimento comunitário e justiça.

Recursos

Avaliando Impacto

T

Impact Management Canvas, é uma ferramenta desenvolvida pela NESTA para ajudar as organizações culturais a monitorarem e avaliarem seu impacto e melhorar a sua gestão de resultados.

T

Impact Playbook, desenvolvido pela **Europeana** é um guia para sobre avaliação de impacto para profissionais do setor de patrimônio cultural. É dividido em seis etapas e fornece uma abordagem comum que pode ser aplicada a todo o setor.

Inovação

R

Inovação pode ser entendida como o processo de fazer coisas novas ou fazer as coisas de uma maneira nova. Cada processo de melhoria envolve um certo grau de inovação (que pode ser incremental ou radical, relacionada a produtos ou processos e com base tecnológica ou não). Para entender como a inovação se manifesta no setor cultural, Hasan Bakhshi e David Throsby (2010) apresentam uma classificação a partir de casos do Reino Unido no relatório **Culture of Innovation: An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations**, desenvolvido para a NESTA.

OC

Quer iniciar uma cultura de inovação na sua organização? Confira o curso on-line gratuito **Leading Innovation in Arts and Culture**. Desenvolvido por David Owens na Universidade de Vanderbilt e customizado para o setor cultural pela **National Arts Strategies**, o curso é projetado para ajudar líderes da culturais a criar um ambiente para a inovação em seus diferentes formatos.

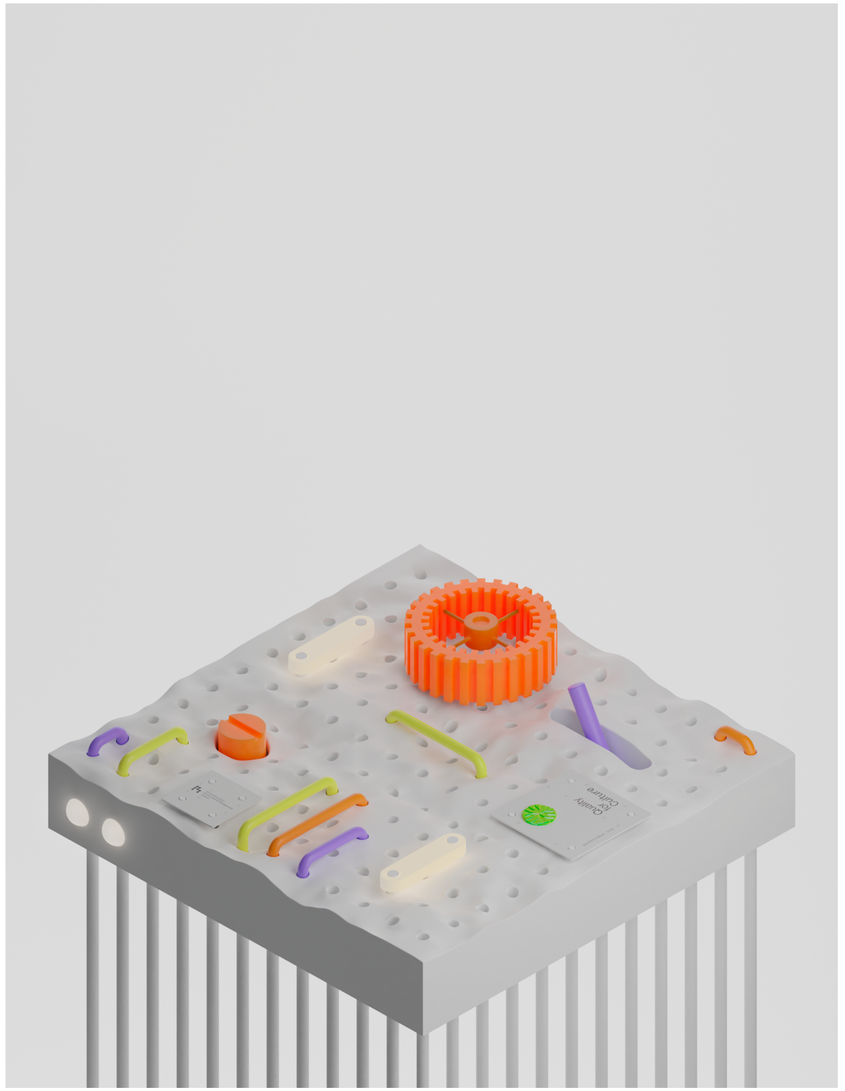
6 Tomada de decisão baseada em evidências

PGQ's

Decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações têm maior probabilidade de produzir os resultados desejados.

Tomada de decisão baseada em evidências

Em todas as áreas, incluindo a gestão cultural, a tomada de decisões pode ser um processo complexo: envolve riscos, incertezas e pode levar a consequências não desejadas. Decisão baseada em evidências é um termo que foi originalmente cunhado na década de 1990 no campo da medicina, mas hoje seus princípios se estendem por áreas tão variadas como educação, políticas públicas, trabalho social e gestão. Basear as suas decisões em evidências e dados pode não eliminar a incerteza, mas diminui alguns riscos e pode trazer mais confiança para decisões estratégicas. Nesta seção, selecionamos um conjunto de recursos sobre **indicadores, teoria da mudança e gestão de riscos** na perspectiva de organizações culturais e sem fins lucrativos.



Voltar ao Sumário

Recursos

A importância das evidências

Evidências pode ser definidas como **informações, fatos ou dados que confirmem (ou contrariem) uma afirmação, suposição ou hipótese**. Podem vir de diferentes fontes: da literatura científica, de dados e indicadores da própria organização, ou da experiência profissional e do julgamento de profissionais e stakeholders.

B

Para entender mais sobre o conceito de "gestão baseada em evidências" confira o livreto **Evidence-Based Management: The Basic Principles** produzido pelo **Center for Evidence-Based Management – CEBMa.**

R

Para saber mais sobre a tomada de decisão baseada em evidências na prática, recomendamos a publicação **Evidence for good: How charities use evidence to boost their influence**, de Emma Taylor-Collins para **NESTA** e para **Wales Centre for Public Policy**. Este relatório apresenta estudos de caso de sete organizações sem fins lucrativos do Reino Unido que demonstram as diferentes maneiras pelas quais as evidências podem ajudar a iniciar um projeto, melhorar uma prática ou influenciar determinados setores.

Indicadores

Indicadores são medidas que mostram o progresso ou alcance de resultados. Para medir o desempenho de uma organização ou moldar e avaliar políticas públicas, os indicadores são essenciais para uma cultura de decisão baseada em evidências.

Indicadores de desempenho para organizações culturais

T T

O programa **The Impact/ Animating Democracy Program**, da **American for the Arts** desenvolveu um conjunto de indicadores de **impacto social**. Se você precisar de um ponto de partida, verifique o **Outcomes/Indicators Preliminary Menu**, uma ferramenta para articular os resultados e especificar indicadores, incluindo dicas sobre a etapa inicial de definição de estratégias de coleta de dados.

Recursos

R

Se você estiver em busca de outras referências no campo cultural, confira **Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts** (2009) de Johanne Turbide e Claude Laurin para o International Journal of Arts Management. Eles pesquisaram 300 organizações culturais canadenses que usam vários indicadores para avaliar seu próprio desempenho e o cumprimento de suas missões.

T

Key Performance Indicators (KPIs) for Audiences: a practical guide é um toolkit on-line desenvolvido pela **The Audience Agency**. Ele esclarece o que são indicadores de desempenho, por que usá-los e inclui dicas para definir e implementar seus próprios indicadores organizacionais.

Indicadores de/para políticas públicas culturais

R

O **Framework for Cultural Statistics** da UNESCO (2009) é um esforço colaborativo do **UNESCO Institute for Statistics (UIS)** e do setor de cultura da UNESCO. Concebida como uma metodologia de aplicação internacional e nacional, o seu principal objetivo é facilitar as comparações internacionais através de uma compreensão comum da cultura e da utilização de definições padronizadas. Você pode também encontrar indicadores e dados sobre a **cultura e os objetivos de desenvolvimento sustentável**.

W

Eurostat é o serviço estatístico da União Europeia, situado no Luxemburgo. O portal **Eurostat Culture Statistics** apresenta relatórios e dados de uma seleção de indicadores de todos os países Europeus sobre emprego cultural, comércio internacional de bens culturais, empresas e indústrias criativas, participação cultural, utilização da Internet para fins culturais e despesas culturais privadas.

R

O relatório **D'Art 18: Statistical indicators for arts policy** (2005) da **International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA)** fornece uma revisão da literatura sobre o tema.

R R

Para exemplos de indicadores culturais em âmbito nacional, confira o relatório **Cultural Indicators for New Zealand**, do **Ministério da Cultura e Patrimônio da Nova Zelândia**, e o relatório **A Framework for the Monitoring and Evaluation of Publicly Funded Arts, Culture And Heritage**, produzido pelo Prof. Jen Snowball para o **South African Cultural Observatory**.

Impacto, Teoria da Mudança & Valor cultural

W

Arts + Social Impact Explorer, da **Americans for the Arts**, é uma cartilha on-line para tornar mais visível o impacto abrangente das artes. A plataforma reúne pesquisas, estudos de caso e dados de projetos de 26 setores diferentes impactados por organizações e projetos culturais.

Recursos

PGQ's

R

Desenvolvido para o **Arts Council England** por John D. Carnwath e Alan S. Brown, **Understanding The Value And Impacts Of Cultural Experiences: A Literature Review** (2014) apresenta uma visão abrangente da literatura e abordagens metodológicas que têm sido utilizadas para investigar como os indivíduos são impactados pela arte e cultura.

R

A pesquisa **The cultural value project: Cultural relations in societies in transition**, conduzida pela **Hertie School of Governance** em cooperação com a **Open University**, usa exemplos de projetos de colaboração na Turquia e Egito para traçar um quadro abrangente e identifica fatores e condições para um impacto duradouro e sustentável de cooperações culturais internacionais.

Refletindo sobre seu impacto: Teoria da mudança

A **Teoria da mudança** é um ponto de partida para organizações culturais que querem compreender e melhorar a sua estratégia de impacto. Trata-se de uma abordagem de identificação e planejamento das mudanças/transformações que são esperadas no beneficiário (geralmente um indivíduo ou comunidade) como resultado de uma atividade ou projeto. Se você quiser criar (ou revisar) a teoria da mudança de seu projeto ou organização, verifique essas três ferramentas selecionadas:

T

The theory of change guide and template desenvolvido pelo **Art's Impact Fund/NESTA**.

T

O **Happy Museum Project** desenvolveu a abordagem **Story of Change** e oferece ferramentas e diretrizes para usá-la.

T

A página **NPC's Theory of Change** oferece diversos materiais e guias para organizações sem fins lucrativos.

PGQ's

Gestão de riscos

Coleções e museus em chamas, incidentes durante performances ao vivo, falência, mudanças no governo, financiadores e patrocinadores. Não podemos prever o futuro, mas cada organização pode mitigar os riscos com base em evidências e em uma boa análise de cenário. A gestão de riscos implica a compreensão, análise e resolução de ameaças para garantir que as organizações atinjam os seus objetivos. Deve ser proporcional à complexidade e ao tipo de organização envolvida. Portanto, não importa o tamanho da sua organização cultural, a gestão de riscos deve ser um tópico em pauta.

T

O **Creative NZ – Arts Council of New Zealand** publicou em 2014 o **Risk Management Toolkit for arts organisations** para ajudar os gestores e conselhos para desenvolver e implementar uma estratégia de gestão de riscos.

T T T

Voluntary Arts oferece valiosos guias sobre a gestão de risco para organizações culturais e sem fins lucrativos e artes, tais como **Risk Management for Charities**, **Risk Management for Event Organizers** e **Crisis Management and Disaster Discovery**.

B

What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits (2004) é um livro de Diana Scearce e Katherine Fulton para a Global Business Network (Monitor Group). Ele apresenta uma abordagem para a avaliação de cenários alternativos e planejamento para organizações sem fins lucrativos, incluindo exemplos práticos, histórias e lições do campo.

T

Também proveniente do terceiro setor, o governo do Reino Unido, através da **Chatity Commission from England and Wales**, atualizou em 2017 as diretrizes **Guidance: Charities and risk management (CC26)**, Trata-se de um guia útil que descreve os princípios básicos e estratégias para ajudar instituições sem fins lucrativos de todas as áreas para reconhecer e gerenciar seus riscos de governança, operacionais, financeiros e externos.

7 Gestão de relacionamentos

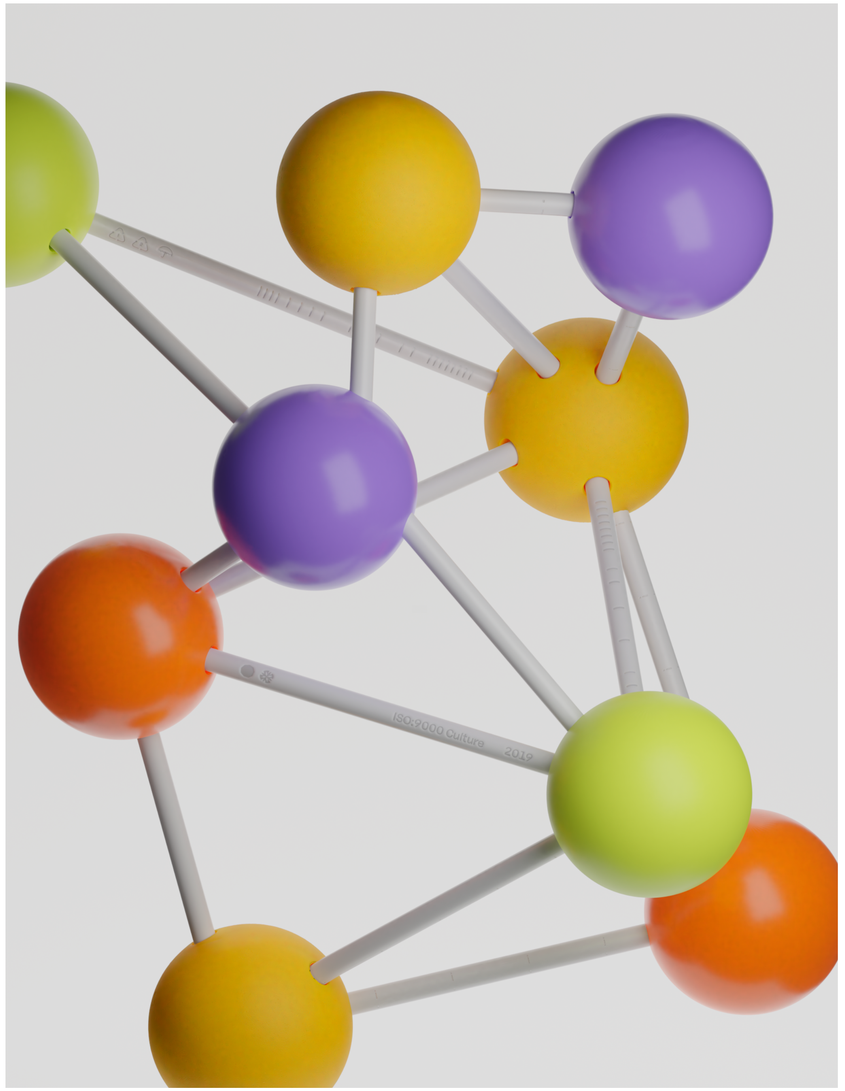
PGQ's

Para obter sucesso a longo prazo, a organização deve gerenciar seus relacionamentos com todas as partes interessadas.

7 Gestão de relacionamentos

PGQ's

Nenhuma organização é uma ilha. Suas atividades dependem de uma rede delicada de stakeholders, incluindo seus públicos, parceiros, patrocinadores, financiadores e fornecedores. Nesta seção final, apresentamos um grupo de recursos de diversos tópicos dentro da gestão de relacionamento, como **colaboração e parcerias, redes, mobilização social e *advocacy* e diretrizes éticas** para colaborações e captação de recursos.



Recursos

Quem são seus *stakeholders*?

De acordo com o **Cambridge Dictionary** stakeholder é

> *"uma pessoa – como um **funcionário**, **cliente** ou **cidadão** – que está envolvido com uma organização e, portanto, tem responsabilidades para com ela e um interesse direto em seu sucesso".*

As partes interessadas incluem também outras instituições, além de órgãos públicos e privados relacionados com a sua organização ou projeto.

T

O Institute of Risk Management's produziu **ferramentas para mapeamento de stakeholders**, compartilhando as melhores práticas no engajamento de stakeholders de instituições filantrópicas e fornecendo uma base para as organizações mapearem as suas principais partes interessadas e planejarem diferentes estratégias de comunicação com elas.

→ As diferentes audiências ou públicos são um dos stakeholders mais importantes de uma organização cultural. Verifique o **PGQ1: Foco do cliente** para acessar recursos sobre como conhecer, expandir e diversificar seus públicos.

Colaboração & parcerias

Explore a ampla gama de possibilidades de parcerias entre organizações culturais, empresas, governo ou organizações de outros setores.

R

To be debated: The Power of Partnerships (2017), escrito por Marilena Vecco e Elmar D. Konrad para o **European Centre for Creative Economy**, explora as razões, as aproximações e os benefícios da colaboração nos setores cultural e criativo.

T

The Art of Collaboration: A Toolkit for Non-profit Arts Organisations desenvolvido por **Paul Gravett Consulting**, detalha o processo e dá dicas para o estabelecimento de parcerias entre duas organizações culturais que visam desenvolver projetos em conjunto.

T

The Good Collaboration Toolkit, desenvolvido por **The Good Project**, contém materiais e informações para construir colaborações bem-sucedidas. Embora não esteja focado no setor cultural, pode ser muito útil para as organizações culturais que desejam iniciar ou revisar suas parcerias.

T

O estabelecimento de parcerias com o poder público (processo chamado de comissionamento no Reino Unido e que no Brasil pode acontecer através do modelo de organizações sociais ou do MROSC) pode ser uma grande oportunidade para entidades do setor cultural expandirem suas ações e contribuírem com o interesse público. Produzido pela Royal Opera House Bridge, Artswork and Kent County Council (KCC), o **Arts and Cultural Commissioning Toolkit** é útil para qualquer pessoa envolvida em parcerias entre terceiro setor e poder público.

Recursos

T

The pARTnership Movement é uma campanha da **Americans for the Arts** com o objetivo comunicar a empresários que o apoio às artes pode representar uma vantagem competitiva. Eles oferecem uma série de toolkits sobre o voluntariado corporativo, parcerias com câmaras de comércio e muito mais.

R

Connecting Arts & Business: Realising The Potential for Creative Partnerships (2015), desenvolvido por um grupo internacional de organizações e cofinanciado pelo programa de Cultura da União Europeia, apresenta tipologias e mostra muitos exemplos de interações entre empresas e artes.

R

Parcerias Criativas são definidas como parcerias entre instituições culturais e outros setores (como educação, negócios, pesquisa, agricultura, setor social, setor público, etc.), que ajudam a transferir competências criativas da cultura para outros sectores. A publicação **Policy handbook on promotion of creative partnerships** (2014) traz sugestões concretas sobre como as parcerias criativas podem ser operadas.

Mobilização social & Advocacy

Mobilização social, ou advocacy, também é uma forma de se relacionar e de fazer com que sua organização ou projeto tenham um impacto mais amplo.

OC

A **Culture and Creativity Platform** desenvolveu **The Advocacy Course** para ajudar as organizações culturais a criar uma campanha de mobilização, desde a identificação do problema até a avaliação dos resultados.

T

How to make the case é um toolkit do **Arts Council England** com dicas simples para ajudar organizações a comunicar como seu trabalho impacta positivamente a vida das pessoas.

W

O **Advocate Hub from American for the Arts** é um bom exemplo de advocacy para o setor cultural. Fornece ferramentas, pesquisa e treinamento para ajudar os profissionais das artes e os cidadãos a se tornarem defensores da cultura. Apesar de criado para o contexto norte-americano, ele pode oferecer inspiração para a sua campanha ou para a mobilização do setor.

Atuação em rede

Participar em redes locais, nacionais ou internacionais amplia suas possibilidades de colaborações, acesso ao conhecimento e visibilidade.

T

O departamento de cultura da Comissão Europeia oferece uma extensa **lista de redes europeias**.

Recursos

W

Res Artis é uma rede mundial de residências artísticas envolvendo mais de 600 centros, organizações e indivíduos em mais de 70 países.

W

A **International Federation of Arts Councils and Culture Agencies (IFACCA)** é a uma rede global de conselhos e ministérios da cultura, com as instituições em mais de 70 países. O Secretariado da IFACCA presta serviços, informações e recursos às instituições membros, bem como à comunidade cultural em geral.

R

Confira o **Relatório da IFACCA D'Art 49 sobre Redes Culturais Internacionais**. O relatório analisa as várias maneiras pelas quais as redes culturais operam, incluindo seus recursos, participação, financiamento e atividades, visões sobre seus objetivos, desafios e possíveis soluções.

W

Arts Management Network é uma plataforma internacional de informação para gestores culturais, pesquisadores, estudantes, agentes públicos, jornalistas e profissionais criativos em todo o mundo.

Códigos de ética

As parcerias e as práticas de captação de recursos devem ser alinhadas à ética e aos valores da organização.

T

O Guia **Creating ethical guidelines for fundraising**, escrito por Sarah Winchester para **Culture Hive**, fornece conselhos úteis sobre como estabelecer diretrizes para garantir que os gestores, funcionários e qualquer potencial parceiro partilhem uma compreensão comum dos valores éticos da sua organização.

T

Confira também o **Ethical Fundraising Policy Template** elaborado por Arts Fundraising and Philanthropy. Trata-se de uma ferramenta útil para ajudar a projetar sua política de captação de recursos e verificar o alinhamento interno de valores da organização e seus membros.

W T

What Next? é um movimento que reúne diversas organizações culturais de todo o Reino Unido. A publicação **Meeting Ethical and Reputational Challenges** (2016) oferece orientações práticas sobre o tema de desafios éticos e de reputação e destina-se a ajudar líderes os enfrentarem com maior confiança.

R

The **Study Book for Students, Stakeholders and Researchers** (2016) desenvolvido pelo projeto **Managing Art Projects with Societal Impact (MAPSI)** tem uma seção dedicada à *ética e responsabilidades dos gestores culturais* com conceitos bastante úteis (p. 49 - 61).

Outro

Extra I: A onipresença do digital: como a transformação digital influencia organizações culturais 61

Extra II: Sustentabilidade ambiental & gestão cultural 64

Conhecimento infinito 66

Bibliografia 70

Agradecimentos 72

Sobre a autora 73

Créditos 74

Extra I

A onipresença do digital: como a transformação digital influencia organizações culturais

Outro

Da criação ao consumo, todas as etapas da cadeia de valor na cultura e nos setores criativos têm sido influenciadas pela transformação digital e pela digitalização. As soluções digitais são um aliado fundamental na busca da gestão da qualidade e podem ajudar as atividades da organização em diversas áreas, como marketing, captação de recursos, conservação, operações, distribuição & exposição, além da própria criação artística. Nesta seção especial você vai encontrar relatórios, vídeos e cursos on-line sobre o impacto e os benefícios da transformação digital para o setor cultural.



Recursos

Outro

Maturidade digital

De acordo com o Policy Paper **Culture is Digital**, do Departamento do Reino Unido para Digitalização, Cultura, Mídia e Esporte (DCMS), **maturidade digital significa um estado onde**"**a atividade digital é incorporada em todas as partes do negócios de uma organização, da administração e segurança, ao e-commerce e gestão de ativos.**" As organizações culturais têm maior probabilidade de experimentar os benefícios das tecnologias digitais se foram "digitalmente maduras". Mas a maturidade não significa que elas devam dominar todas as ferramentas digitais, estar presentes em todas as redes sociais ou implementar soluções digitais para todas as suas atividades. Como todo processo, não acontece da noite para o dia e pode assumir formas diferentes de acordo com as atividades, contexto, públicos e especialmente de acordo com as reais necessidades da organização.

V

Na palestra **Digital transformation as a matter of values**, realizada em 2018 durante a conferência »smARTplaces | INNOVATION in Culture«, promovida pelo **ZKM | Karlsruhe**, o professor e especialista em gestão de mudanças Martin Zierold reflete sobre as maneiras equivocadas pelas quais o setor cultural aborda a transformação digital e os benefícios potenciais de uma cultura de compartilhamento de dados.

> *"Quando se trata de transformação digital, digital não é a resposta. A transformação é."*
>
> – George Westerman

R

A new age of culture: The digitisation of arts and heritage (2016) é um relatório da Economist Intelligence Unit (EIU) encomendado pelo Google. O relatório explora os progressos que as instituições culturais em 22 países têm feito no sentido de utilizar ferramentas digitais para melhorar e ampliar suas atividades.

R

O estudo **Mapping the creative value chains: A study on the economy of culture in the digital age** (2017) mapeia as diferentes cadeias de valor para artes visuais, artes cênicas, patrimônio cultural, música e outras áreas e também examina como a competitividade é afetada pela digitalização. Foi encomendado pelo **Diretório Geral para Educação, Juventude, Esporte e Cultura da Comissão Europeia**.

R

Digital Culture é um programa do **Arts Council England** e **NESTA** que estuda o uso de tecnologia entre instituições culturais. De 2013 a 2017, o estudo mapeou como as organizações utilizam a tecnologia digital de diferentes maneiras, além das oportunidades, impactos e desafios que vivenciam.

R

Live Performances in Digital Times: an Overview (2016), da **IETM**, explora como as tecnologias digitais são utilizadas nas diferentes etapas do processo artístico e com que objetivos. Combinando uma parte teórica sólida com muitos exemplos de toda a Europa e além, este estudo fornece uma visão geral das artes do espetáculo em tempos digitais.

Recursos

Outro

R

FROM LIVE-TO-DIGITAL: Understanding the Impact of Digital Developments in Theatre on Audiences, Production and Distribution é uma pesquisa desenvolvida pela **AEA Consulting**, encomendada e financiada pelo Arts Council England (ACE), UK Theatre e pela Society of London Theatre (SOLT). Este estudo abrangente investiga as oportunidades e perguntas que o "*Live-to-digital*" – ações que incluem exibições de espetáculos em cinema e televisão, streaming e download on-line – apresenta para os setores culturais envolvidos.

W

Digital isn't different, uma seção especial da **Collections Trust**, oferece uma ampla gama de recursos para ajudar os museus interessados em compartilhar conteúdo on-line, incluindo recursos sobre preservação digital, direitos autorais e licenciamento.

R

O relatório **Counting What Counts: What Big Data can do for the Cultural Sector** (2013), de Anthony Lilley e do Prof. Paul Moore para **NESTA**, visa ajudar os líderes culturais a entender o importância da coleta e uso de dados e aproveitar o seu potencial.

R

Building Digital Liderança and Resilience in the UK's Cultural Sector: What qualities of Liderança are needed to ensure the resilience of cultural organisations in the digital age? (2016), escrito por Ceri Gorton para o **Clore Leadership**, fornece dicas e reflexões sobre como líderes culturais podem usar a tecnologia digital para melhorar a resiliência de suas organizações.

OC

O curso on-line gratuito **Culture in the Digital Age**, desenvolvido pelo **European University Institute**, explora como a tecnologia digital cria novas oportunidades nas relações culturais internacionais. Você será apresentado a ferramentas para construir uma estratégia digital, a fim de alcançar um público internacional e estabelecer redes globais.

W

Procurando soluções digitais? O **Charity Catalogue** tem como objetivo ajudar organizações sem fins lucrativos a descobrir com facilidade e rapidez as melhores ferramentas e recursos digitais que as ajudarão a aumentar seu impacto.

Quem pode ser o seu "tutor digital"?

O Arts Council England lançou no final de 2019 uma **Rede de cultura digital** para apoiar o desenvolvimento de competências individuais e a maturidade digital de organizações em todo o setor cultural na Inglaterra. Como parte das atividades da rede, eles selecionaram um grupo de **Tutores Digitais** ("*Tech Champions*"). Eles são especialistas digitais que prestam apoio e treinamento a organizações culturais nas seguintes áreas: análise de dados, websites, marketing digital & estratégia, redes sociais, bilheteria & CRM, SEO/SEM (otimização de mecanismos de pesquisa), e-Commerce & Merchandising e conteúdo audiovisuais.

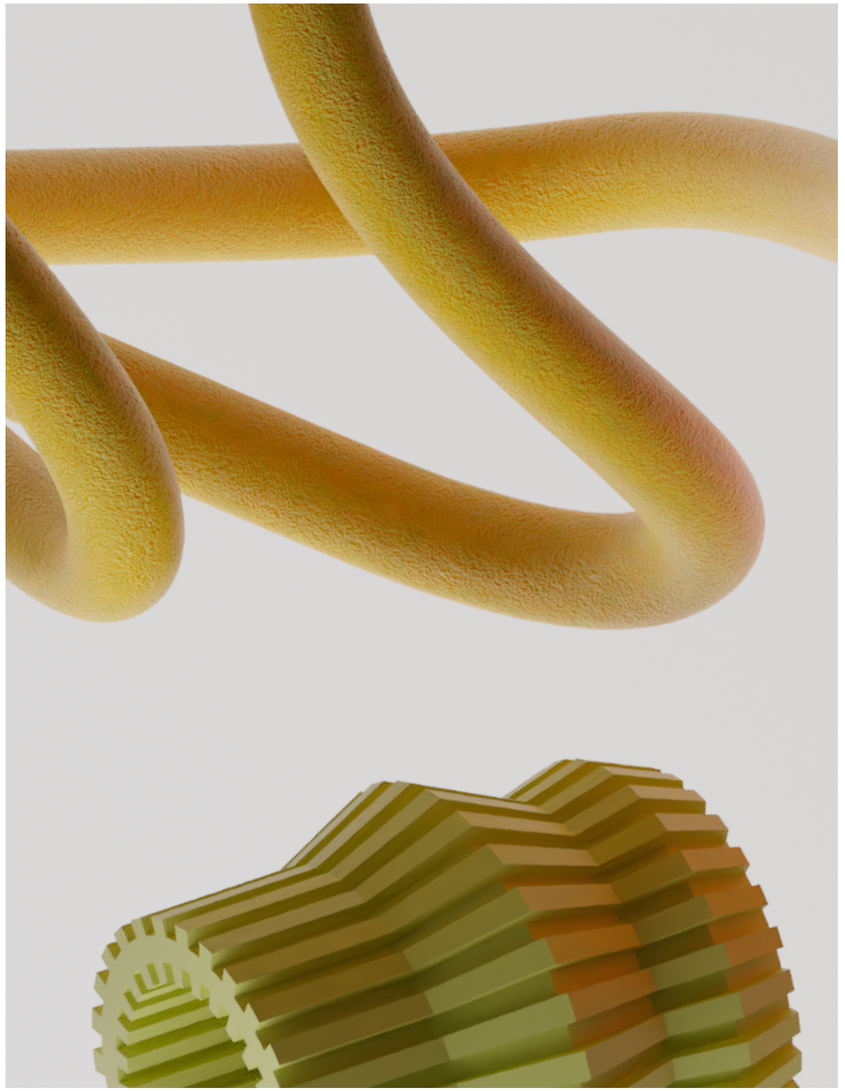
Olhe ao seu redor e avalie se seus financiadores, parceiros ou patrocinadores são experts digitais em alguma dessas áreas e como eles poderiam ajudar com dicas e orientações para você e sua equipe. Talvez o seu "tutor digital" esteja logo ao lado.

Extra II

Sustentabilidade ambiental & gestão cultural

Outro

As mudanças climáticas e a sustentabilidade ambiental são questões que interessam a todas as áreas da nossa sociedade. A cultura não é uma excepção e as suas organizações podem até ter um papel pioneiro e inspirador para outros setores. Nesta seção extra, você terá acesso a um conjunto selecionado de recursos para ajudá-lo a aumentar a conscientização ambiental de sua equipe e criar novas práticas em seus espaços físicos e projetos.



Recursos

Outro

W

Julie's Bicycle é uma instituição sem fins lucrativos baseada em Londres que apoia a comunidade criativa a desenvolver práticas de sustentabilidade ambiental. Seu **centro de recursos** oferece dezenas de ferramentas práticas e suporte sobre como cooperar no combate às mudanças climáticas, desenvolver uma política ambiental e muito mais. Selecionamos alguns exemplos para você:

R

Museums' Environmental Framework (2017) apresenta estudos de caso e dicas de vários museus no Reino Unido que desenvolveram boas práticas na área ambiental e de gestão de recursos. Há também uma versão em espanhol.

R

Energising Culture (2012) é um guia sobre as futuras estratégias energéticas para os espaços culturais.

T

Touring Guide (2015) concentra-se especificamente em aspectos relacionados a turnês e abrange tópicos diversos, como rotas, alojamento e interlocução com locais.

T

Sustainable Production Guide (2013) oferece uma série de checklists para cada etapa no processo pré-produção, produção e pós-produção de projetos culturais.

T

O **Sustainable Cultures Engagement Toolkit** (2013) é o resultado do projeto de pesquisa 'Sustainable Cultures', desenvolvido durante dois anos entre o **Royal College of Art** e **Johnson Controls**. Ele fornece modelos de workshop, recomendações e exemplos sobre como desenvolver iniciativas sustentáveis em seu local de trabalho envolvendo sua equipe.

T T

Inspirador 1.2: International guidelines for sustainable cultural management (2017), desenvolvido pelo **Goethe Institute**, lista estratégias e ferramentas do campo da produção cultural e contém 48 exemplos de ações sustentáveis, desde o desenvolvimento de um cronograma de trabalho justo até formas de comunicação com o público. É uma edição atualizada e mais completa do **Inspirador 1.0**, primeira versão desenvolvida no Brasil em 2015, em português.

W

The Center for Sustainable Practice in the Arts é um centro de pesquisas para a sustentabilidade no setor da cultura. Promovem a investigação e iniciativas de posicionamento da cultura como um setor estratégico para uma sociedade sustentável.

ISO 14001:2015 - Sistemas de gestão ambiental

Para as organizações culturais que adotaram os sistemas de gestão da qualidade é mais fácil conquistar também certificações ambientais. Este foi o caso do **Guggenheim Museum Bilbao** na Espanha e da **Staatsgalerie Stuttgart** na Alemanha.

A Norma **ISO 14001:2015** estabelece os critérios para um sistema de gestão ambiental e também pode ser usada por qualquer organização independentemente da sua atividade ou setor.

Conhecimento infinito

(onde encontrar mais recursos)

Outro

Muitos dos recursos deste guia foram disponibilizados através do valioso trabalho de várias organizações, redes e plataformas de conhecimento no campo da gestão cultural. Se você ainda tem sede de conhecimento, confira esta lista com algumas das principais plataformas e explore seus variados recursos sobre governança, impacto social e valor cultural, parcerias e muito mais.

Seja seu próprio curador.

Portais Internacionais

American for the Arts - Animating Democracy
www.animatingdemocracy.org/resources

Arts & Culture Knowledge Base
www.cultureknowledgebase.eu

Artswork
www.artswork.org.uk/resources

Culture Case – King's College London
www.culturecase.org/contents

Change Creation Resources
www.changecreation.org/resources

Cultural Governance Alliance
www.culturalgovernancealliance.org/knowledge-library

Culture Hive – Prosper Resources
www.culturehive.co.uk/prosper

Culture Partnership Tools
www.culturepartnership.eu/en/tools

Culture Counts (Cultural Value Researches)
www.culturecounts.cc/research

European Comission / Culture - Library:
www.ec.europa.eu/culture/library_en

Inquiry into the Civic Role Arts of Organisations
www.civicroleartsinquiry.gulbenkian.org.uk/resources

Inspiring Impact
www.inspiringimpact.org/resource-library

International Center of Arts for Social Change
www.icasc.ca/resources

Museums Association
www.museumsassociation.org/policy/resources-a-z

Conhecimento infinito

Outro

National Arts Strategies (NAS) – Resources & Insights
www.artstrategies.org/resources-blog

NCVO (The National Council for Voluntary Organisations) Knowledge Bank
www.knowhow.ncvo.org.uk

NEMO – Network of European Museum Organisatios
www.ne-mo.org/about-us/resources.html

PARTnership Movement
www.partnershipmovement.org/tools-resources

Sayer Vincent - Made simple guides
www.sayervincent.co.uk/resources/made-simple-guides

Trans Europe Halles
www.teh.net/resources

UNESCO - Culture Sector Knowledge Management Tools
www.en.unesco.org/themes/protecting-our-heritage-and-fostering-creativity/culture-sector-knowledge-management-tools

Voluntary Arts
www.voluntaryarts.org/list-of-all-briefings

What Next Culture
www.whatnextculture.co.uk/resources

Wallace Foundation Knowledge Center
www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/default.aspx

Visual Artists Ireland – “How To Manual“
www.visualartists.ie/resources-_/the-manual

Portais Brasileiros

Publicações On-line

Coleção Cult:
www.cult.ufba.br

Coleção Cultura e Pensamento :
www.culturaepensamento.ufba.br

Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (Anais):
www.cult.ufba.br/enecult

Grupo de Estudos e Pesquisas em Direitos Culturais:
www.direitosculturais.com.br

Itaú Cultural (Livros e Revista):
www.itaucultural.org.br/secoes/observatorio-itau-cultural/revista-observatorio

Conhecimento infinito

Outro

Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil – **www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/pages/default.aspx**

Mapeamento dos Cursos de Gestão Cultural no Brasil: **www.itaucultural.org.br/mapeamento-dos-cursos-de-gestao-cultural-no-brasil**

Políticas Culturais em Revista: **www.portalseer.ufba.br/index.php/pculturais/issue/archive**

Revista Brasileira de Economia Criativa e da Cultura: **www.seer.ufrgs.br/neccult/index**

Revista do Centro de Pesquisa e Formação do SESC SP: **www.centrodepesquisaeformacao.sescsp.org**

Programa Hipermuseus **www.hipermuseus.com**

Seminário Internacional de Política Cultural – Fundação Casa de Rui Barbosa (Anais): **www.culturadigital.br/politicaculturalcasade-ruibarbosa/**

Série Rumos Itaú Cultural: **www.itaucultural.org.br/secoes/observatorio-itau-cultural/serie-rumos**

Observatórios

Laboratório de Ações Culturais – UFF: **www.labacuff.wordpress.com**

Observatório Brasileiro do Cinema e do Audiovisual: **www.oca.ancine.gov.br**

Observatório da Diversidade Cultural: **www.observatoriodadiversidade.org.br/site**

Observatório de Censura à Arte: **www.censuranaarte.nonada.com.br**

Observatório de Políticas Culturais – UFPB: **www.observacult.org**

Observatório dos Festivais: **www.festivais.org.br**

Portais

Associação Brasileira de Captadores de Recursos – ABCR: **www.captadores.org.br**

Associação Brasileira de Gestão Cultural: **www.abgc.org.br**

Associação Brasileira de Organizações Sociais da Cultura – ABRAOSC: **www.abraosc.org.br/**

British Council Brasil: **www.britishcouncil.org.br/atividades/artes**

Conhecimento infinito

Outro

Cultura e Mercado:
www.culturaemercado.com.br/site

Fórum Brasileiro pelos Direitos Culturais:
www.fbdc.com.br

GIFE:
www.gife.org.br

Instituto para o Desenvolvimento
do Investimento Social (IDIS):
www.idis.org.br

Lei de Incentivo à Cultura:
www.leideincentivoacultura.cultura.gov.br

Plano Nacional de Cultura:
www.pnc.cultura.gov.br

SEBRAE – Economia Criativa:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/economia_criativa

Videoaulas

Curso de especialização em
gestão cultural – Itaú Cultural:
www.youtube.com/playlist?list=PLaV4cVMp_odwY_Pc__theanU394UeARIj

Curso de Extensão em Administração
Pública da Cultura:
www.selocriativo.com/single-post/administração-da-Cultura

Curso Massivo (MOOC)
Cultura e Gestão Cultural:
www.youtube.com/channel/UCuJb0f47oe5wirmGTSkO17w/videos

Escola Aberta do Terceiro Setor:
www.escolaaberta3setor.org.br

Gestão Cultural Mundo Afora:
www.youtube.com/channel/UCz48GslYrQBCAzmSDvXTJXQ

Gestão e Produção Cultural na Bahia:
www.youtube.com/channel/UCMuENO0yH7hkT5qhY_zi0tg/videos

MROSC Cultura – Conselho de Cultura
do Distrito Federal:
www.youtube.com/channel/UCkz3ayQJfbUhzT8D441yD9g/videos

Vídeodicas de Captação de Recursos (ABCR):
www.captadores.org.br/iniciativas/videodicas

Bibliografia

Lista da literatura principal consultada para este guia. Nem todas as obras são citadas no texto.

Amplify Women. (2017) *Harassament Toolkit: Key Recursos and information*. Ireland. Accessed at: www.wakingthefeminists.org/harassment_toolkit

Arts Council England. (2010) *Great Art and Culture for Everyone*. England. Accessed at: www. artscouncil.org.uk/great-art-and-culture-everyone

Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R.B (2014) *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Amsterdam. Center for Evidence-Based Management.

Birnkraut, G. (2014) *Knowledge Management in Cultural Institutions*, Arts Management Network. Accessed at: www.artsmanagement.net/Articles/Research-Knowledge-Management-in-Cultural-Institutions,3661

Blanche, R. (2014) *Developing a Foundation for Quality Guidance for arts organisations and artists in Scotland working in participatory settings.* Creative Scotland. Accessed at: www.creativescotland.com/Recursos/professional-Recursos/research/creative-scotland-research/developing-a-foundation-for-quality-guidance

Creative & Cultural Skills. (2010) *Performing Arts Blueprint: An analysis of the skills needs of the performing arts sector in the UK.* The National Skills Academy. England.

Dragićević Šešić, M., Dragojević, S. (2005) *Arts management in turbulent times. Adaptable Quality Management: Navigating the arts through the winds of change.* European Cultural Foundation, Amsterdam.

Girard, John; Girard, JoAnn. (2015) *Defining knowledge management:* Toward an applied compendium. Online Journal of Applied Knowledge Management. Volume 3, Issue 1.

International Organisation for Standardization – ISO (2015) *Quality Management Principles.* Geneva. Accessed at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf

Knava, I. & Heskia, T. (2016) ISO *For Culture. Qualitätsmanagement als Führungsinstrument. Standards in Kulturbetrieben praktisch umsetzen.* Facultas. Wien.

Kolsteeg, J., Zierold, M. (2019) *Mapping the meanings of Cul¬tural Liderança.* Arts Management Quarterly. Accessed at: www.artsmanagement.net/Journal/No-130-Cultural-Liderança,152

Kulturmanagement Network. (2017) K*ultur und Management im Dialog.* Nr. 124 · Juli 2017 · ISSN 1610-2371

Petrovich, D., White, R.(eds.) (2018) *As Radical, as Mother, as Salad, as Shelter: What Should Art Institutions Do Now?*. New York, Paper Monument; 112 pages.

Bibliografia

Robledo, P. (2017) *Differences between processes, procedures and work instructions.* Medium. Accessed at: www.medium.com/@pedroroble-dobpm/differences-between-processes-procedures-and-work-instructions-fd64ef2946f5

Rodriguez, J. (2016). *To Sell or Not to Sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations.* IETM, Brussels.

Rosenberg, J. (2003) *Learning from the Community: Effective Financial Management Practices in the Arts.* National Arts Strategies. USA.

Shishkova, V. (2017) *Look, I'm priceless! Handbook on How to Assess your Artistic Organisation.* IETM, Brussels.

UK's Department of Digital, Culture, Media and Sport (DCMS) (2019) *Culture is Digital: Policy Paper. Accessed at:* www.gov.uk/government/publications/culture-is-digital/culture-is-digital#skills-and-the-capability-of-cultural-organisations

Woodley, S. et al. (2018) *What is Resilience Anyway? A Review.* Arts Council England.

Wulfen, G. (2018) *Inspiration for Innovation: 101 lessons for Innovators.* Bis Publishers, Netherlands.

Outro

Agradecimentos

Gostaria de partilhar a minha imensa gratidão às pessoas e organizações que tornaram este trabalho possível.

À Fundação Alexander von Humboldt, ao Instituto Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM) e à Escola de Música e Teatro de Hamburgo, pelo o apoio institucional e por me fornecerem as condições ideais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao meu mentor, professor e amigo, Prof. Martin Zierold, pela constante orientação, confiança e inspiração.

A todos os competentes e acolhedores professores, funcionários e estudantes do KMM, especialmente ao Prof. Andreas Hoffmann e ao Bucerius Kunst Forum, pelo interesse e confiança neste trabalho.

Por sua generosidade, agradecimentos calorosos a todos os gestores culturais que compartilharam sua experiência, tempo e conhecimento durante as visitas e entrevistas realizadas ao longo deste projeto. Bem como a meus mentores no Brasil e no exterior: Claudia Toni, Jorge Sampaio, Sue Kay e meus colegas no Conselho da ABRA-OSC pelo aprendizado contínuo.

Gostaria também de agradecer a todos os brilhantes German Chancellor Fellows (2018/2019), pela companhia nesta jornada incrível. A todos os meus amigos e à minha família por tornar este tempo na Alemanha mais bonito. E à minha mãe (em memória), por estar comigo onde quer que eu esteja.

E, por fim, agradeço também as contribuições de todos os autores e organizações cujos recursos estão presentes neste guia. Obrigado por contribuírem para o progresso do campo da gestão cultural.

Nunca aprendemos sozinhos.

Sobre a autora

Outro

Beth Ponte é gestora cultural e pesquisadora, com ampla experiência no terceiro setor e gestão pública. Foi German Chancellor Fellow da Fundação Alexander von Humboldt (2018/2019) e Pesquisadora Convidada do Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM Hamburg). Entre 2010 e 2018 foi Diretora Institucional do Programa NEOJIBA (Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia). É autora do livro “Por uma cultura pública: Organizações Sociais, OSCIPs e a gestão pública não estatal na área de Cultura” e membro do Conselho de Administração da Associação Brasileira de Organizações Sociais da Cultura (ABRAOSC).

www.qualityforculture.org
info@qualityforculture.org

Créditos

Redação, curadoria e pesquisa:
Beth Ponte

Supervisão:
Prof. Dr. Martin Zierold

Promoção:
Instituto de Mídia e Gestão Cultural de Hamburgo (KMM) /
Escola de Música e Teatro de Hamburgo

Revisão:
Fernanda Pugliero

Design, ilustrações e webdesign:
Mählerbrandt (Carina Mähler e Dominic Brandt) / www.maehlerbrandt.com

Apoio institucional

Unterstützt von / Supported by
Alexander von Humboldt
Stiftung / Foundation

Parceiro Criativo