



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

MICHELI MINOZZO

GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA

2025

MICHELI MINOZZO

GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM
ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos

FORTALEZA

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pela autora

M625g Minozzo, Micheli.
Gestão de Equipamentos Culturais de uma universidade pública: um estudo de caso / Micheli Minozzo. – 2025.
133 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2025.

Orientação: Profª. Dra. Sandra Maria dos Santos.

1. Gestão cultural. 2. Equipamentos culturais. 3. Universidade pública. I. Título.

CDD 658

MICHELI MINOZZO

GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de Concentração: Gestão organizacional.

Aprovada em: xx/xx/xxxx.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos
Instituto Superior Miguel Torga
(ISMT)

Para todas as ayabás.
Para todas que vieram antes de mim.
Para meus pais e meu filho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, minha profunda gratidão à Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos, minha orientadora. Agradeço pela orientação inspiradora, que conduziu este trabalho com equilíbrio entre rigor acadêmico e sensibilidade. Sua capacidade de instigar a sempre buscar o melhor foi fundamental para a conclusão desta jornada.

Agradeço, com muita estima, aos professores membros da banca examinadora, Dr. Augusto César de Aquino Cabral e Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos, pela generosa dedicação de tempo, pelas valiosas contribuições e pelas sugestões aguçadas que trouxeram uma nova perspectiva, enriquecendo e fortalecendo esta pesquisa. Estendo meus agradecimentos aos docentes do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, cujos ensinamentos foram a base que tornou este trabalho possível.

Um agradecimento especial aos entrevistados deste estudo, Graciele Siqueira, Diego Hoefel, Leandro Bulhões, Glícia Bezerra, Sandro Thomas e Custódio Almeida, que gentilmente cederam seu tempo e, mais importante, compartilharam conhecimentos e experiências de forma tão generosa. Suas contribuições foram essenciais e constituem a espinha dorsal desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho da Casa Amarela Eusélio Oliveira, Suzana, Danilo, Patrícia, Wagner, Isaac, Hilda, Nonato, Diego, Maria, Fernando, Pedro, Cláudio e Francenir pelo incentivo constante e pela parceria, desde a concepção do projeto até esta conclusão.

À minha família, meu porto seguro mesmo à distância: à minha mãe Maria, cujo apoio e incentivo constantes transcendem qualquer quilômetro; ao meu irmão Giancarlo e às minhas irmãs Marihelen e Mariane e meus sobrinhos Gabriel, Àgata e Bianca, pelo carinho e pelo acolhimento que sempre me alcançam de longe. A Fernando, pelo carinho e parceria na reta final. E, de forma muito especial, ao meu filho Bernardo, pela paciência e companhia enquanto me dedicava a esta pesquisa.

Aos colegas da turma de mestrado, pelo companheirismo, pelas ricas trocas intelectuais e pelo apoio mútuo ao longo desta caminhada.

Um carinho especial para as minhas queridas Master Girls. Luana, Marta, Raquel e Shaila, cuja parceria, acolhimento e incentivo transformaram os desafios desta jornada em momentos de partilha e de maior leveza.

O que conhecemos não é o mundo em si, mas o mundo com nosso conhecimento. (Morin, 1999).

RESUMO

A gestão de equipamentos culturais em universidades públicas configura-se como um campo complexo e paradoxal, no qual os gestores precisam conciliar a racionalidade substantiva — orientada por valores simbólicos, educativos, artísticos e experimentais — com a racionalidade instrumental — voltada às questões administrativas. Este estudo tem como objetivo compreender como ocorre a gestão de equipamentos culturais na Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir da análise de cinco dimensões: institucional, financeira, de gestão de pessoas, de infraestrutura e das atividades culturais. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi conduzida por meio de um estudo de caso único com unidades de análise integradas — o Museu de Arte da UFC (MAUC), a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa de José de Alencar (CJA). Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas com gestores dos equipamentos, representantes da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) e o reitor da universidade, analisadas por meio da técnica de análise temática com apoio do *software* Atlas.ti. Os resultados indicam que a criação da Pró-Reitoria de Cultura constituiu um marco institucional, ao centralizar a gestão dos equipamentos e das ações culturais. Na dimensão financeira, a ausência de orçamento próprio reforça a necessidade de captação de recursos externos. Na gestão de pessoas, evidenciou-se tanto a necessidade de profissionais em alguns cargos específicos, bem como a importância da liderança dos gestores e do comprometimento coletivo das equipes para a sustentação das atividades. No que se refere à infraestrutura, os equipamentos enfrentam limitações impostas por tratar-se de prédios históricos e por demandas recorrentes de manutenção. Por fim, as atividades culturais afirmaram-se como um dos eixos centrais da missão universitária, ao promover a democratização do acesso à arte, a formação cidadã e o reconhecimento da cultura como dimensão estratégica da instituição, permeadas pelo desafio de equilibrar racionalidades substantivas e instrumentais no processo da gestão cultural.

Palavras-chave: gestão cultural; equipamentos culturais; universidade pública.

ABSTRACT

The management of cultural facilities in public universities constitutes a complex and paradoxical field, where administrators must reconcile substantive rationality—oriented by symbolic, educational, artistic, and experimental values—with instrumental rationality—focused on administrative efficiency, budgetary constraints, and measurable outcomes. This study aims to understand how the management of cultural facilities operates at the Federal University of Ceará (UFC), based on the analysis of five dimensions: institutional, financial, human resources, infrastructure, and cultural activities. The research, qualitative in nature, was conducted through a single case study with integrated units of analysis—the UFC Museum of Art (MAUC), Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO), and Casa de José de Alencar (CJA). Interviews were carried out with facility managers, representatives of the Dean's Office for Culture (Procult), and the university's rector, and were analyzed using thematic analysis with the support of Atlas.ti software. The results indicate that the establishment of the Dean's Office for Culture represented an institutional milestone by centralizing the management of facilities and cultural initiatives. In the financial dimension, the absence of a dedicated budget reinforces the need to seek external funding. In human resources management, the study highlighted both the shortage of professionals in specific roles and the critical importance of leadership and collective team commitment to sustaining activities. Regarding infrastructure, the facilities face limitations due to their historical nature and ongoing maintenance demands. Finally, cultural activities affirmed their role as a central pillar of the university's mission by promoting democratized access to art, civic education, and the recognition of culture as a strategic dimension of the institution—all while navigating the persistent challenge of balancing substantive and instrumental rationalities within the cultural management process.

Keywords: cultural management; cultural facilities; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Codificação aplicada ao grupo dimensão institucional:.....	53
Figura 2	– Codificação aplicada ao grupo dimensão financeira:	61
Figura 3	– Projetos inscritos e projetos aprovados entre 2023 e 2025:	69
Figura 4	– Codificação aplicada ao grupo dimensão gestão de pessoas:	71
Figura 5	– Codificação aplicada ao grupo dimensão infraestrutura:	83
Figura 6	– Codificação aplicada ao grupo dimensão das atividades culturais:	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Estudos anteriores sobre gestão cultural e equipamentos culturais em universidade pública	40
Quadro 2	– Estudos anteriores sobre gestão cultural e equipamentos culturais	41
Quadro 3	– Relação de documentos institucionais analisados	48
Quadro 4	– Relação entre objetivos específicos, procedimentos de coletas de dados, base teórica e técnicas de análises	49
Quadro 5	– Profissionais necessários nos equipamentos culturais da UFC segundo os entrevistados	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAEO	Casa Amarela Eusélio Oliveira
CJA	Casa de José de Alencar
IES	Instiuição de Ensino Superior
MAUC	Museu de Arte da Universidade Federal do Ceará
Procult	Pró-Reitoria de Cultura da UFC
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFF	Universidade Federal Fluminense

LISTA DE SÍMBOLOS

\$	Dólar
%	Porcentagem
£	Libra
¥	Iene
€	Euro
§	Seção
©	Copyright
®	Marca Registrada

SUMÁRIO

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização e delimitação do tema	16
1.2	Questão de pesquisa	20
1.3	Objetivos	
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	20
1.4	Justificativa	21
1.5	Aspectos metodológicos	22
1.6	Estrutura do trabalho	23
2	GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	25
2.1	A dimensão institucional da gestão de equipamentos culturais	27
2.2	A dimensão financeira da gestão de equipamentos culturais	29
2.3	A dimensão de pessoas da gestão de equipamentos culturais	31
2.4	A dimensão da infraestrutura da gestão de equipamentos culturais	33
2.5	A dimensão das atividades culturais dos equipamentos culturais	36
2.6	Estudos empíricos sobre gestão de equipamentos culturais	39
3	METODOLOGIA	45
3.1	Tipologia da pesquisa	45
3.2	Unidades de análise e sujeitos da pesquisa	46
3.3	Coleta de dados	47
3.4	Análise de dados	51
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	53
4.1	A dimensão institucional	53
4.2	A dimensão financeira	60
4.3	A dimensão da gestão de pessoas	70
4.4	A dimensão da infraestrutura	82
4.5	A dimensão das atividades culturais	93
5	CONCLUSÃO	116
	REFERÊNCIAS	121

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	126
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .	129
APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ...	131
APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO.....	133

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, apresenta-se uma breve contextualização sobre a temática central deste estudo, com ênfase na complexidade da gestão de equipamentos culturais, particularmente no contexto das universidades públicas. Além disso, serão apresentados a questão de pesquisa que norteia o estudo, juntamente com seus objetivos e as justificativas acadêmicas, sociais e empíricas. Por fim, serão delineadas algumas informações metodológicas que orientaram a pesquisa empírica.

1.1 Contextualização e delimitação do tema

Tratando-se da gestão de equipamentos culturais vinculados a universidades públicas, é possível perceber que esses espaços se aproximam do que Ramos (1989) denominou organizações substantivas — instituições nas quais os aspectos simbólicos, culturais e éticos ganham centralidade. Nessas organizações, o objetivo não se limita à prestação de serviços ou à entrega de produtos mensuráveis, mas envolve, entre outros, a produção de sentidos, a preservação e desenvolvimento de referências culturais e o fortalecimento de identidades coletivas por meio de práticas artístico-culturais (Paula, 2007; Santos; Davel, 2022; Lázaro; Vale; Santiago, 2024).

Essa leitura, no entanto, não exclui a coexistência de elementos típicos das chamadas organizações instrumentais, voltadas à eficiência, à sustentabilidade e à lógica dos resultados. Em contextos públicos marcados por restrições orçamentárias, como o das universidades federais brasileiras, essas duas racionalidades — a substantiva e a instrumental — tendem a se sobrepor e, por vezes, entrar em tensão, exigindo dos gestores um constante esforço de conciliação entre finalidades simbólicas e exigências práticas (Santos; Davel, 2022).

Neste sentido, a gestão cultural é matéria de alta complexidade, pois trata da administração financeira, de pessoal, de espaços, de infraestruturas, de recursos materiais, como qualquer gestão, e ainda, da programação das atividades culturais, sob sua direção (Rubim, 2019). No setor público, a gestão cultural envolve, ainda, uma série de desafios que vão além da simples organização de eventos e da manutenção de espaços, abrangendo uma visão estratégica que contempla a preservação, valorização e acessibilidade de bens culturais (Mendinhos, 2012).

No Brasil, a gestão cultural pública é orientada por legislações específicas e por políticas públicas que buscam democratizar o acesso à cultura e incentivar a participação cidadã (Rubim, 2010; Silvério, 2017). Devido à sua crescente relevância como meio de ação, controle e transformação social, a cultura tem conquistado uma posição central nas políticas intersetoriais em geral e nas políticas relacionadas à educação de uma maneira mais particular (Nunes, 2020).

Essa dinâmica ganha contornos particulares nas universidades públicas, onde a gestão cultural precisa lidar com a multiplicidade de funções e demandas que caracterizam essas instituições. Há que se considerar que, nas universidades públicas, a gestão cultural assume um papel particular, pois essas instituições não apenas são responsáveis pela educação e pela pesquisa, mas também atuam como promotoras de cultura, cumprindo uma função social ampliada (Nunes, 2020).

As universidades, como qualquer outra organização, precisam ser gerenciadas, existindo muitos aspectos dentro da gestão universitária (Gomes, 2017) como ensino, pesquisa e extensão. Para fins da realização deste trabalho interessa particularmente a gestão universitária voltada para a área cultural, mais especificamente na gestão de equipamentos culturais da universidade.

A gestão de equipamentos culturais enfrenta desafios que variam conforme as particularidades de seu contexto. Esses desafios incluem a sustentabilidade econômica necessária para cobrir despesas com infraestrutura e pessoal, a realização de investimentos desejados, o desenvolvimento de uma comunicação que promova aproximação e diálogo, a proposição de conteúdos, estéticas e conceitos artísticos alinhados com a curadoria do equipamento, e a adoção de modelos e práticas de gestão que sejam coerentes e eficientes (Rattes; Barros, 2021).

Além disso, a gestão cultural em instituições acadêmicas enfrenta desafios específicos, como a necessidade de conciliar as atividades culturais com as demandas acadêmicas e administrativas, além de lidar com a escassez de recursos e a integração entre

diferentes esferas de gestão (Silvério, 2017). Esses desafios tornam-se ainda mais complexos quando inseridos no contexto das universidades públicas, que precisam equilibrar suas funções culturais com suas missões educacionais e administrativas, em um contexto, muitas vezes, de restrição orçamentária.

A complexidade da gestão cultural exige que os gestores públicos adotem uma visão estratégica e multidisciplinar, que leve em consideração as particularidades do contexto sociocultural, político e econômico (Nunes, 2020). Além disso, a gestão cultural no setor público deve estar atenta às demandas da sociedade, promovendo o diálogo e a participação cidadã na construção de políticas culturais democráticas e inclusivas (Rubim, 2019), sendo a busca por modelos de gestão inovadores e eficientes, que valorizem a diversidade cultural e promovam o desenvolvimento humano um desafio constante para os gestores culturais no setor público (Leal, 2019). Esse desafio torna-se ainda mais presente em instituições de ensino, como as universidades públicas, que lidam com demandas multifacetadas.

Esses espaços acadêmicos representam ambientes de resistência cultural e diversidade, abertos à comunidade e comprometidos com a difusão e democratização da cultura. Alinhada a este contexto, esta pesquisa toma por foco a Universidade Federal do Ceará (UFC), uma das 18 instituições brasileiras a figurar entre as mil melhores universidades do mundo no *Academic Ranking of World Universities 2024* (ARWU), conhecido como Ranking de Xangai (UFC, 2024), a quinta universidade brasileira a contar com uma pró-reitoria exclusiva para a área da cultura, sendo a quarta Universidade Federal (UFC, 2023).

Para melhor gerir seus equipamentos culturais: a Casa de José de Alencar, a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO), o Centro de Convivência, a Concha Acústica, o Memorial, o Museu de Arte (MAUC), a Rádio Universitária FM, a Seara da Ciência e o Teatro Universitário Paschoal Carlos Magno (TUPA) a Universidade Federal do Ceará instituiu no ano de 2023 a Pró-reitoria de cultura. A criação dessa estrutura evidencia o reconhecimento da cultura como eixo estratégico para o cumprimento do papel social da universidade (UFC, 2023).

Em parceria com o Ministério da Cultura (MinC), a UFC avança na elaboração do seu Plano de Cultura, um instrumento destinado à institucionalização das diretrizes e metas da área cultural na Universidade para os próximos anos. Sob a cooperação da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) da UFC e da Secretaria de Formação, Livro e Leitura (Sefli) do MinC, o Plano está sendo desenvolvido de forma colaborativa, com a participação de setores, unidades acadêmicas, agentes da Universidade, sociedade civil e instituições culturais (Pró-reitoria de

Cultura, 2024). Demonstrando a relevância e o compromisso da UFC no contexto da cultura em instituições de ensino superior nacionais (UFC, 2024).

Esta pesquisa tem por objeto de estudo os seguintes equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará: Museu de Arte (Mauc), Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e Casa de José de Alencar (CJA). Estes equipamentos culturais destacam-se por sua atuação, oferecendo acesso a exposições, cursos e eventos, beneficiando tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade. Cada um deles desempenha funções distintas, abrangendo áreas como artes visuais, audiovisual e patrimônio histórico (UFC, 2023).

O Museu de Arte da UFC (MAUC), inaugurado em 1961, é um importante espaço de preservação e difusão da cultura artística, com um acervo eclético que inclui obras populares e eruditas. O MAUC desempenha um papel fundamental na promoção da arte e da cultura, tanto para a comunidade acadêmica quanto para o público externo. Sua atuação como centro de referência cultural e artístico o torna um exemplo relevante para o estudo da gestão de espaços culturais voltados para a preservação e difusão do patrimônio artístico (UFC, 2024a).

A Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO), por sua vez, é reconhecida como pioneira no audiovisual cearense. Há mais de 50 anos, a CAEO oferece cursos na área do audiovisual, fomentando a produção cinematográfica no estado. Sua atuação na formação de profissionais e na promoção da cultura audiovisual a torna um equipamento cultural de destaque, especialmente no que diz respeito à gestão de espaços voltados para a educação e produção cultural. Nela está localizado, ainda, a sala de cinema da universidade, o Cine Benjamin Abrahão (UFC, 2024b). Tanto a sala de cinema quanto as instalações da CAEO estão passando por reforma, melhorias e implementação de estúdios através de recursos provenientes de edital da Lei Paulo Gustavo.

Já a Casa de José de Alencar (CJA), adquirida pela UFC em 1965 e tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), é um espaço dedicado à preservação e promoção da obra do renomado romancista cearense José de Alencar. Além de sua função como museu, a CJA abriga importantes coleções e espaços culturais, como a Pinacoteca Floriano Teixeira e a Biblioteca Braga Montenegro, desempenhando um papel importante na preservação e difusão do patrimônio histórico e cultural do Ceará (UFC, 2024c).

Esses três equipamentos culturais — o Museu de Arte da UFC (MAUC), a Casa

Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa de José de Alencar (CJA) — são representativos do diverso escopo da gestão cultural na UFC, abrangendo educação, preservação do patrimônio e promoção da arte. Sua escolha para o estudo justifica-se não apenas por sua importância histórica e cultural, mas também por seu impacto regional e engajamento com a comunidade. Além disso, a gestão desse tipo de espaço exige uma sintonia entre os objetivos educacionais e culturais, o que demanda uma coordenação cuidadosa e alinhada com as políticas institucionais da universidade (Gomes, 2017) além das demandas próprias de cada equipamento.

A análise desses equipamentos permitirá compreender aspectos relativos aos desafios, práticas e soluções encontradas na gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública, contribuindo para o avanço do conhecimento na área e para a melhoria das políticas e práticas de gestão cultural no âmbito universitário.

1.2 Questão de pesquisa

Neste contexto, a investigação será conduzida a partir da seguinte questão de pesquisa: como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, buscar-se-á:

- (i) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão institucional;
- (ii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na perspectiva dimensão da gestão de pessoas;
- (iii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão financeira;
- (iv) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão da infraestrutura;
- (v) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão de suas atividades culturais.

1.4 Justificativa

O presente estudo se justifica academicamente em função da escassez de pesquisas sobre a gestão de equipamentos culturais no contexto das universidades públicas. Sendo a gestão cultural um campo de estudo emergente, observa-se um cenário repleto de desafios e dificuldades enfrentados pelos gestores desses espaços, que carecem tanto de referenciais acadêmicos amplos quanto de conhecimentos mais aplicados (Santos; Davel, 2022). Adicionalmente, destaca-se a ausência de discussões aprofundadas sobre modelos de gestão voltados especificamente para o setor universitário (Nunes, 2020).

A pesquisa sobre a gestão dos equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará, com foco em três de suas mais relevantes unidades, o Museu de Arte e Cultura (MAUC), a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa de José de Alencar (CJA), busca preencher essa lacuna, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico na área e oferecer subsídios práticos para melhorar as práticas de gestão e planejamento cultural.

No contexto da UFC, a seleção desses três equipamentos culturais, dentre os dez existentes, foi definida, considerando-se a adoção da estratégia de estudo de caso único com unidades de análise integradas. O estudo aprofundado de um número menor de equipamentos permite uma investigação mais detalhada e focada, garantindo a qualidade e a profundidade do estudo. Além disso, a escolha desses espaços específicos reflete a diversidade de atuação cultural da universidade, abrangendo áreas como artes visuais, audiovisual e patrimônio histórico, o que proporciona uma visão abrangente dos desafios e práticas de gestão cultural em diferentes contextos.

Na perspectiva empírica, as informações coletadas junto aos gestores podem contribuir significativamente para o compartilhamento de experiências sobre as especificidades da gestão cultural bem como soluções encontradas e aplicadas para problemáticas comuns, justificando a realização do estudo. Mendinhos (2012) destaca a importância da colaboração, da partilha e da troca de experiências entre instituições e profissionais como essencial para o enfrentamento dos desafios do setor, como problemas financeiros, apoio público, vitórias e competitividade.

Embora os estudos de Nunes (2020) e Silvério (2017) constituam contribuições fundamentais para o campo da gestão cultural no ensino superior, a presente pesquisa avança em relação a eles em pelo menos três dimensões principais: escopo, profundidade analítica e abordagem metodológica.

Em sua pesquisa abrangente, Nunes (2020) oferece um mapeamento nacional valioso, porém macroestrutural, dos modelos de gestão cultural em Instituições de Ensino Superior (IES), destacando sua heterogeneidade e a carência de políticas públicas consistentes. Este estudo, por outro lado, opta por uma investigação microanalítica e contextualmente situada, aprofundando-se nas dinâmicas operacionais, nos desafios cotidianos e nas estratégias de gestão de três equipamentos culturais específicos de uma única universidade. Enquanto Nunes (2020) identifica a carência de estruturas, esta dissertação abre a "caixa-preta" dessas estruturas, examinando como a gestão se materializa na prática a partir de cinco dimensões inter-relacionadas.

O trabalho de Silvério (2017), por sua vez, foca em um projeto específico (o Projeto 12:30) como lente para analisar a construção de uma política cultural na UFSC. Ainda que seminal, sua abordagem centra-se em um programa de difusão. Esta pesquisa, contudo, desloca o foco para a gestão de equipamentos culturais permanentes – museus, casas de cultura, centros de audiovisual –, que possuem desafios distintos e mais complexos, envolvendo gestão de acervo, manutenção predial, segurança e programação contínua. A análise multidimensional proposta (institucional, financeira, de pessoas, de infraestrutura e de atividades) permite uma compreensão mais holística e sistêmica do fenômeno, superando a análise de um programa singular.

Por fim, do ponto de vista metodológico, ambos os estudos anteriores baseiam-se em levantamentos e em um estudo de caso de natureza mais descritiva. Esta investigação, ao adotar um estudo de caso único com unidades de análise integradas e recorrer à análise temática de entrevistas com gestores de diferentes níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico), busca capturar as nuances, contradições e tensões inerentes ao processo de gestão. Desta forma, pretende permitir não apenas descrever estruturas, mas compreender as racionalidades, os dilemas e os processos de negociação que caracterizam a gestão cultural no ambiente universitário público.

A presente pesquisa se justifica no âmbito social devido à relevância da cultura no desenvolvimento social, econômico e humano (Ziviani; Silva, 2022). O setor cultural é visto como estratégico para o desenvolvimento, capaz de gerar empregos, renda e promover a economia criativa e a inclusão social (Nunes, 2020). Os equipamentos culturais selecionados desempenham um papel fundamental nesse contexto, ao promover o acesso à cultura, ao patrimônio histórico e à formação profissional, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral.

A gestão eficiente desses espaços é determinante para garantir que continuem a cumprir suas funções educativas, culturais e sociais. A pesquisa sobre a gestão desses equipamentos pode oferecer perspectivas relevantes para a melhoria de suas operações, contribuindo para o fortalecimento da cultura na UFC e para o desenvolvimento social e econômico da região. Além disso, o estudo reforça a importância da colaboração e da troca de experiências entre instituições e profissionais, elementos essenciais para o enfrentamento dos desafios do setor, como problemas financeiros, apoio público e competitividade (Mendinhos, 2012).

A crescente profissionalização da gestão de equipamentos culturais é fundamental para superar desafios como a escassez de recursos e a complexa alocação orçamentária no âmbito universitário. Conforme Kauark e Rattes (2019), uma gestão eficiente exige planejamento, curadoria contextualizada e administração integrada de pessoas e recursos – dimensões essenciais para otimizar estruturas limitadas. Em universidades, onde a demanda por cultura se entrelaça com funções educativas e sociais, a profissionalização dos gestores torna-se ainda mais relevante, a fim de que esses espaços cumpram seu papel (Mendinhos, 2012) mesmo em cenários de restrições.

Em síntese, a pesquisa justifica-se academicamente pela contribuição ao conhecimento sobre gestão cultural em universidades públicas, empiricamente pela estudo detalhado de unidades de análise que refletem a diversidade de desafios e práticas, e socialmente pelo impacto positivo que uma gestão cultural eficiente pode ter no desenvolvimento social e econômico da comunidade.

1.5 Aspectos metodológicos

A pesquisa de natureza qualitativa foi realizada através de um estudo de caso único com unidades de análise integradas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com reitor, pró-reitores de cultura e gestores dos equipamentos culturais. Também foram coletados dados por meio de análise documental e observação participante. A análise de dados foi realizada através da análise temática, utilizando-se o *software* Atlas.ti.

1.5 Estrutura do estudo

Esta pesquisa está organizada em cinco seções. Inicialmente apresenta-se a contextualização do tema, questão de pesquisa, objetivos e justificativa do estudo. Em seguida encontra-se a fundamentação teórica na qual aborda-se a gestão de equipamentos culturais em

instituições públicas, nas cinco dimensões nas quais pretende-se realizar a investigação: institucional, de pessoas, financeira, da infraestrutura e das atividades culturais dos equipamentos. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos, unidades e sujeitos de análise, instrumento de coleta, e técnica de análise dos dados. Na quarta seção apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Na quinta seção, apresenta-se as conclusões do estudo, seguida das referências bibliográficas e apêndices nos quais são apresentados o protocolo de estudo de caso, os roteiros das entrevistas, e termo de consentimento dos entrevistados e esclarecimentos da pesquisa.

2 GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, reunindo contribuições sobre a gestão de equipamentos culturais no âmbito das instituições públicas, com ênfase no contexto universitário. A gestão cultural configura-se como um campo multifacetado, marcado pela necessidade de articular diferentes dimensões administrativas — institucional, financeira, de pessoas, de infraestrutura e de programação cultural — com a natureza simbólica e substantiva desses espaços. Para compreender essa complexidade, parte-se de uma discussão conceitual sobre o que constitui um equipamento cultural, suas funções sociais e os paradoxos inerentes à sua gestão, especialmente quando inseridos em estruturas públicas orientadas por lógicas instrumentais. A seguir, são examinadas as cinco dimensões que estruturam a análise empírica deste estudo, com base em autores como Rubim (2019), Santos e Davel (2022), Kauark e Rattes (2019), entre outros.

Existem diversos termos utilizados para nomear e classificar os locais destinados à produção e ao consumo cultural. Atualmente, há uma maior flexibilidade nas denominações e nos usos desses espaços. O termo equipamento cultural diz respeito a “edificações destinadas a práticas culturais” (Coelho, 1997, p.164), sendo utilizado para nomear organizações culturais de diferentes naturezas, como teatros, cinemas, bibliotecas, arquivos, galerias, espaços multifuncionais, salas de concerto, museus, entre outros. É frequentemente empregado como sinônimo de expressões como casa de cultura, espaço cultural, complexo cultural, conjunto cultural, centro de cultura ou ponto de cultura (Coelho, 2012).

O conceito de equipamento cultural emerge da compreensão da cultura como um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico da sociedade, abrangendo um conjunto de bens e serviços de consumo cuja extensão inclui educação, cultura e lazer (Teixeira, 2015). A Comissão Europeia define os equipamentos culturais como espaços “[...] de criação, produção e disseminação da cultura, englobando edificações, sítios culturais e tecnologias digitais, com o objetivo de facilitar a gestão, o aproveitamento e o acesso à cultura” (Projeto União Européia, 2014, p. 2).

No âmbito universitário, o Ministério da Educação da França defende que esses equipamentos são reconhecidos como:

[...] espaços de criação e difusão cultural, cuja missão está vinculada à formação e à pesquisa universitária, além de acolherem práticas amadoras dos estudantes e, de maneira mais ampla, da comunidade acadêmica. Eles fomentam o desenvolvimento e o intercâmbio entre as universidades e seu entorno, sendo um diferencial na atratividade das instituições de ensino superior (França, 2013, p. 2).

Segundo Kauark e Rattes (2019), equipamentos culturais podem ser definidos como estruturas arquitetônicas projetadas especificamente para fomentar a produção e a difusão de manifestações culturais e patrimônios simbólicos. Trata-se de locais planejados para receber múltiplas formas de expressão artística e iniciativas conexas, como mostras cinematográficas, performances teatrais, números circenses, concertos musicais, vernissages, apresentações de dança e programas de capacitação na área cultural.

Esta dupla natureza – simbólica e administrativa – coloca os equipamentos culturais no centro de uma tensão teórica fundamental para sua compreensão enquanto organizações. Para analisá-la, recorre-se à clássica distinção weberiana, revisitada por Ramos (1989), entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental.

A racionalidade substantiva é orientada por valores, crenças e fins últimos que uma coletividade considera desejáveis. Nas organizações substantivas, o sucesso não é medido primariamente por indicadores de eficiência ou lucro, mas pela sua capacidade de produzir e reproduzir sentidos, identidades culturais, valores estéticos e conhecimento crítico (Paula, 2007). No contexto universitário, os equipamentos culturais são, por excelência, organizações substantivas. Sua razão de ser é substantiva: democratizar o acesso à cultura, preservar patrimônios simbólicos, fomentar a produção artística e servir como espaço de experimentação e reflexão, constituindo-se como pilares da função social da universidade (Santos; Davel, 2022; Lázaro; Vale; Santiago, 2024).

Em oposição, a racionalidade instrumental é orientada para a escolha dos meios mais eficientes e calculáveis para atingir fins pré-determinados à organização. É a lógica das burocracias, do mercado e da administração tradicional, que privilegia a eficiência, o controle, a padronização de procedimentos e a maximização de resultados com otimização de recursos (Ramos, 1989). As universidades públicas, enquanto aparatos do Estado, operam inevitavelmente sob fortes injunções desta racionalidade instrumental, que se manifesta em seus processos licitatórios, regras orçamentárias, planos de carreira e métricas de produtividade.

O grande desafio gerencial, portanto, reside no fato de que os equipamentos culturais universitários são organizações substantivas que precisam operar dentro de um

ambiente institucional predominantemente instrumental. Esta sobreposição gera constantes tensões e paradoxos, como a necessidade de conciliar a liberdade criativa com a prestação de contas, a missão de longo prazo com a escassez de recursos de curto prazo, e a flexibilidade exigida pela produção cultural com a rigidez dos procedimentos administrativos (Santos; Davel, 2022). Compreender essa dialética é essencial para analisar os desafios específicos da gestão cultural nas dimensões que se seguem.

A seguir, esta seção apresenta o referencial teórico que fundamenta esta pesquisa, estruturado a partir de diferentes fontes que discutem as dimensões da gestão de equipamentos culturais. São discutidas as dimensões institucional, financeira, de gestão de pessoas, de infraestrutura e das atividades culturais, propostas por Rubin (2019), direcionando-se, em especial, para o contexto dos equipamentos culturais vinculados às universidades públicas, em consonância com os objetivos deste estudo.

2.1 A dimensão institucional da gestão de equipamentos culturais

Quando analisada sob o prisma da gestão, a cultura se apresenta como um campo multifacetado, impondo desafios aos sistemas administrativos, sejam eles provenientes de instituições universitárias ou não (Nunes, 2020). Esses desafios tornam-se ainda mais evidentes no contexto do ensino superior brasileiro, onde a gestão cultural reflete a diversidade de cursos, instituições e políticas culturais adotadas. Nesse ambiente, é essencial equilibrar os objetivos educacionais e culturais com as políticas institucionais, o que exige uma abordagem sensível às diversas perspectivas e dimensões que compõem essa área (Gomes, 2017).

As políticas públicas de cultura no Brasil demoraram a ganhar institucionalidade e diálogos democráticos, devido às raízes em um sistema de governança militar (Botelho, 2011). Na década de 1960, a cultura passou a integrar as políticas setoriais da educação, manifestando-se principalmente em eventos pontuais ligados ao folclore e ao calendário cívico.

Um marco importante foi a criação da FUNARTE em 1975, que recebeu demandas das universidades por apoio às atividades culturais, muitas vezes sem recursos do MEC. Essas demandas culminaram no Projeto Universidade (1981), focado na extensão cultural, com o objetivo de transformar as universidades em polos culturais para a comunidade (Botelho, 2011).

A partir da criação do Ministério da Cultura em 1985, as políticas culturais se

aproximaram da educação, resultando em iniciativas como o Edital Proext (2003) e o Programa Mais Cultura nas Universidades (2014), ambos frutos de parcerias entre os ministérios da Cultura e da Educação (Rubim, 2007).

A localização institucional da cultura dentro das universidades públicas brasileiras apresenta desafios significativos para a sua gestão e desenvolvimento estratégico. Embora a cultura desempenhe um papel essencial no ensino superior, promovendo a democratização do acesso, à valorização da diversidade cultural e a difusão do patrimônio artístico e histórico (Nunes, 2020; Rubim, 2019), sua inserção nas estruturas administrativas das universidades ainda carece de uniformidade.

De maneira geral, observa-se três formatos predominantes: (i) a cultura vinculada à Pró-Reitoria de Extensão, (ii) sua alocação dentro de secretarias específicas, ou (iii) a existência de uma Pró-Reitoria de Cultura independente (Gomes, 2017). Essa diversidade de modelos reflete diferentes compreensões sobre o papel da cultura na universidade e pode impactar diretamente a formulação e a implementação de políticas culturais institucionais.

A vinculação da cultura às Pró-Reitorias de Extensão tem sido uma das configurações mais comuns no ensino superior brasileiro (Nunes, 2020). Esse modelo baseia-se na ideia de que a extensão universitária desempenha um papel essencial na promoção de projetos culturais que ampliam o diálogo entre a universidade e a sociedade. A presença da cultura dentro da extensão reforça sua função social, permitindo que equipamentos culturais como museus, cinemas e teatros universitários se tornem espaços de formação e difusão cultural, contribuindo para a inclusão de comunidades historicamente marginalizadas (Gomes, 2017).

Apesar da maioria das atividades culturais nas universidades estarem vinculadas à extensão, não há consenso entre estudiosos e gestores sobre ser esse o melhor espaço para o desenvolvimento cultural (Gomes, 2017; Nunes, 2020). Essa estrutura pode limitar a autonomia da gestão cultural, uma vez que suas diretrizes ficam subordinadas às políticas e prioridades da extensão universitária, que frequentemente privilegiam ações de impacto social direto em detrimento de estratégias de longo prazo para o setor cultural (Nunes, 2020).

Por outro lado, algumas universidades optam por estruturar a gestão da cultura dentro de secretarias específicas, desvinculadas das pró-reitorias, o que pode oferecer maior flexibilidade na execução de ações culturais. Esse modelo, no entanto, enfrenta desafios administrativos, como a dificuldade de integrar a cultura às demais políticas institucionais e a limitação orçamentária, já que essas secretarias geralmente não possuem autonomia financeira significativa (Nunes, 2020). A ausência de uma estrutura consolidada pode restringir a

capacidade da universidade de planejar e executar políticas culturais consistentes, tornando a cultura um setor secundário dentro da gestão universitária.

A criação de Pró-Reitorias de Cultura, tem sido um movimento recente nas universidades. Esse modelo reflete um reconhecimento da cultura como um eixo estratégico para o cumprimento do papel social da universidade, garantindo maior institucionalização e autonomia para a formulação e execução das políticas culturais (UFC, 2023).

Por outro lado, Gomes (2017) destaca que a força do setor cultural na universidade depende não apenas de sua posição organizacional, mas principalmente de investimentos em equipamentos, projetos de difusão, profissionalização e formação de pessoal. Muitos desafios operacionais decorrem da limitada capacidade de gestão cultural em algumas universidades, onde frequentemente apenas um ou dois servidores são responsáveis pela área cultural, restringindo seu alcance e impacto (Gomes, 2017). Essa carência reforça a necessidade de uma abordagem estruturada e conceitualmente fundamentada para fortalecer a gestão cultural no ensino superior, bem como de uma maior destinação de pessoal para a formulação e execução das ações culturais na universidade.

2.2 A dimensão financeira da gestão de equipamentos culturais

A partir do final da década de 1990, o campo cultural brasileiro vivenciou um período de expansão, diversificação e profissionalização, impulsionado principalmente pela promulgação da Lei Rouanet em 1991. Esse marco legislativo promoveu um aumento significativo no número de equipamentos e organizações culturais, ampliou os públicos da cultura e consolidou entidades setoriais. Além disso, possibilitou a formação de profissionais especializados por meio da criação de cursos de graduação e pós-graduação voltados para a produção e gestão cultural (Carvalho; Fischer; Drummond, 2020). Esse crescimento trouxe novas oportunidades, mas também expôs a complexidade da gestão financeira no setor cultural.

A gestão cultural pública enfrenta desafios específicos, como a garantia do acesso democrático à cultura, o combate às desigualdades históricas e a promoção da participação de diversos grupos sociais. Para isso, é necessário articular as esferas federal, estadual e municipal, além de fomentar parcerias entre o setor público, a iniciativa privada e a sociedade civil (Rubim, 2019; Nunes, 2020). Essas articulações são essenciais, mas sua efetivação depende de estruturas de governança bem definidas e de estratégias de financiamento adequadas.

Além disso, obstáculos relacionados ao despreparo técnico para a elaboração de projetos culturais e a burocracia nos processos de captação de recursos afetam significativamente a sustentabilidade financeira dos equipamentos culturais. Como destacado por Guilherme (2018), a captação de recursos depende do acesso a empresas patrocinadoras e de modelos tradicionais de subsídio governamental, que muitas vezes privilegiam setores consolidados (como música e teatro), deixando outras áreas em desvantagem. O financiamento coletivo surge como alternativa, mas a necessidade de processos mais fluidos e desburocratizados permanece urgente, especialmente em contextos de restrição orçamentária.

Os desafios enfrentados na gestão dos equipamentos culturais são amplificados por sua dupla natureza: artística e predial. Essa especificidade resulta em altos custos de manutenção, que incluem não apenas a conservação física das estruturas, mas também a operação contínua de suas atividades culturais. Esse alto custo se choca com a lógica predominante de financiamento público, que é frequentemente baseada em projetos de curto prazo. Essa descontinuidade afeta diretamente a capacidade de planejamento e execução de ações culturais de longo prazo, evidenciando a necessidade de modelos de financiamento mais estáveis e previsíveis (Santos; Davel, 2022).

A sustentabilidade financeira das atividades culturais, por sua vez, é marcada pela dependência de uma combinação de recursos públicos, privados e do engajamento comunitário. Essa realidade exige dos gestores culturais planejamento estratégico, competências em captação de recursos e habilidade para gerenciar de forma participativa, incorporando as demandas e expectativas da comunidade (Santos; Davel, 2022). No contexto das universidades, essas demandas tornam-se ainda mais evidentes devido às restrições orçamentárias e à competição por fontes de financiamento externo.

A escassez de recursos públicos, intensificada por cenários de austeridade orçamentária, impõe a necessidade de diversificar as formas de financiamento e repensar os modelos de governança. Novas práticas, como parcerias público-privadas, editais de captação e uso estratégico das leis de incentivo, surgem como alternativas para assegurar a viabilidade financeira dos equipamentos culturais (da Silva, 2020; Santos; Davel, 2022). Esses mecanismos, no entanto, exigem gestores capacitados que compreendam tanto as demandas criativas quanto as políticas públicas e a burocracia estatal (Santos; Davel, 2022).

Nesse cenário, o papel do gestor cultural assume especial relevância, pois ele atua como elo entre a criação artística, as políticas públicas e a sociedade. Além disso, nas universidades, a produção cultural pode desempenhar uma função adicional, gerando recursos financeiros extras para a instituição. Essas receitas podem ser destinadas à concessão de

bolsas para estudantes, parcerias com fundações de apoio, patrocínios e até comercialização de produtos culturais (Gomes, 2017). Assim, os equipamentos culturais não apenas cumprem uma função social e educativa, mas também podem contribuir para o fortalecimento patrimonial das universidades.

Além disso, existem outros mecanismos para a captação de recursos extraorçamentários, incluindo conceitos de captação direta e indireta, editais, leis de incentivo e o papel das fundações de apoio na aplicação dos recursos captados. A análise desses instrumentos contribui para a compreensão sobre como as universidades podem superar desafios financeiros e fortalecer a gestão de seus equipamentos culturais (Freire, 2012; Oliveira, 2020; Nunes, 2020).

2.3 A dimensão de pessoas da gestão de equipamentos culturais

Embora o público externo seja frequentemente o principal foco das instituições culturais, é essencial reconhecer que, antes que uma obra ou atividade cultural chegue a esse público, ela passa pelo público interno. No entanto, esse grupo nem sempre recebe a mesma atenção, apesar de sua importância para o sucesso das iniciativas culturais (Carvalho, Fischer e Drummond, 2020). Assim, a gestão de pessoas emerge como uma dimensão central na administração de equipamentos culturais, especialmente no setor público.

Historicamente, a tarefa de organizar a cultura esteve a cargo de religiosos ou agentes políticos, e somente na segunda metade do século XX surgiu a necessidade de profissionais com formação específica (Rubim, 2005). Dessa forma, a gestão de organizações culturais como campo profissional e objeto de reflexão é um fenômeno relativamente recente (Santos; Davel, 2022).

A gestão de pessoas em equipamentos culturais envolve equipes diversificadas, cada uma com funções específicas, como: (i) Equipe administrativa: Responsável pela coordenação, comunicação, captação de recursos e atendimento ao público (bilheteria, camareiras, etc.); (ii) Equipe técnica: Encarregada das estruturas cênicas (sonoplastas, iluminadores, cenotécnicos, etc.); (iii) Equipe de manutenção: Dedicada a questões prediais (elétrica, hidráulica, reparos); (iv) Equipe de limpeza e segurança: Garante a conservação e a proteção do espaço (Kauark; Rattes, 2019).

A formação exigida varia conforme a função: enquanto técnicos e administrativos muitas vezes necessitam de qualificação artística ou universitária, profissionais de manutenção e segurança seguem perfis mais operacionais. Contudo, a escassez de mão de

obra especializada no campo cultural pode dificultar a composição dessas equipes (Kauark; Rattes, 2019).

A gestão de pessoas em equipamentos culturais públicos enfrenta desafios significativos, como a rigidez dos processos administrativos, dificuldades para contratação e a escassez de recursos. O modelo de concurso público, amplamente utilizado no setor, muitas vezes não atende às necessidades específicas da área cultural, tanto no formato das contratações quanto nos tipos de cargos previstos nos planos de carreira (Leal, 2019). Essa inadequação limita a capacidade dos gestores em atrair e reter talentos, bem como em renovar os quadros profissionais, o que pode comprometer a qualidade das atividades culturais ofertadas.

Além disso, a natureza irregular do trabalho cultural – com atividades noturnas, finais de semana e sazonalidade – exige regimes como escalas de revezamento e banco de horas, o que pode gerar instabilidade (Kauark; Rattes, 2019).

A terceirização é comum para funções como limpeza e vigilância, mas os processos licitatórios padronizados não consideram as particularidades da dinâmica cultural, levando a contratações informais e precarizadas, especialmente para técnicos. A ausência de planos de carreira e pisos salariais atrativos contribui para a alta rotatividade, afetando a qualidade dos serviços (Kauark; Rattes, 2019).

Outro obstáculo relevante é o descompasso entre a natureza contínua das atividades culturais e a lógica de projeto que caracteriza grande parte do financiamento público na área. Esse modelo fragmentado afeta diretamente a capacidade das instituições de reter talentos, estruturar e qualificar equipes e investir em estratégias de longo prazo (Santos; Davel, 2022). Essa tensão entre a necessidade de estabilidade e a intermitência dos recursos evidencia a urgência de repensar os modelos de financiamento e gestão cultural.

Profissionais da cultura muitas vezes são movidos pela paixão e pelo senso de propósito, valorizando ambientes criativos e colaborativos mais do que recompensas financeiras (Carvalho; Fischer; , 2020). Para manter o engajamento, é essencial investir em: (i) Capacitação contínua: Treinamentos técnicos e gerenciais; (ii) Comunicação interna eficiente: Uso de aplicativos de gestão, informativos e linguagem clara para evitar ruídos; (iii) Valorização profissional: Reconhecimento e políticas de desenvolvimento (Kauark; Rattes, 2019).

Nesse contexto, gestores de equipamentos culturais precisam desenvolver habilidades como flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação, além de sensibilidade às mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e políticas (Rattes; Barros, 2021). A gestão de

pessoas no setor cultural exige, portanto, um olhar atento para equilibrar demandas operacionais e criativas, mantendo a motivação e o engajamento das equipes.

Uma pesquisa realizada em 2019 com 99 universidades brasileiras destacou os desafios da gestão de pessoas no contexto específico do ensino superior. Na maioria das universidades, a área cultural conta com uma média de apenas um ou dois funcionários, enquanto apenas 22,3% das instituições possuem dez ou mais empregados dedicados à pasta cultural (Nunes, 2020). O estudo também revelou que instituições com maior estruturação da gestão cultural – como a presença de mais funcionários e espaços deliberativos para discutir políticas setoriais – conseguem oferecer um número mais significativo de atividades, projetos e programas culturais. Isso reforça a relação entre a estrutura de pessoal e a capacidade de entrega cultural das instituições.

A gestão de pessoas em equipamentos culturais requer equilíbrio entre as limitações do setor público e as especificidades do trabalho cultural. Superar desafios como a precarização e a rotatividade exige modelos de contratação mais flexíveis, investimento em formação e a criação de ambientes que estimulem a motivação e a pertença (Leal, 2019; Kauark; Rattes, 2019). Além disso, a profissionalização da gestão cultural é essencial para transpor desafios como o despreparo técnico na elaboração de projetos e captação de recursos. A transição do perfil do 'artista-gestor' para gestores especializados, como observado em estudos recentes, reflete a crescente complexidade das demandas administrativas e financeiras no setor (Guilherme, 2025).

2.4 A dimensão da infraestrutura da gestão de equipamentos culturais

A gestão de equipamentos culturais nas instituições de ensino superior enfrenta desafios financeiros e estruturais que impactam diretamente a sustentabilidade e a qualidade das atividades culturais realizadas. Esses dois aspectos estão profundamente interligados, uma vez que a viabilidade financeira influencia a manutenção, o funcionamento e a modernização dos espaços culturais, enquanto a infraestrutura, por sua vez, afeta a captação de recursos e a atração de públicos. Essa relação de interdependência exige uma abordagem integrada para garantir a eficácia da gestão cultural (Gomes, 2017).

Um dos principais desafios na gestão cultural no ensino superior brasileiro é a administração dos espaços físicos destinados a ações culturais, formativas e artísticas (Gomes, 2017). Esses espaços, conhecidos como equipamentos culturais, abrangem uma variedade de organizações, como cinemas, teatros, museus, bibliotecas e centros culturais (Coelho, 1997). Apesar da diversidade, três características principais unificam esses equipamentos: são

espaços edificados, dedicados à ação cultural e que operam de forma contínua (Santos; Davel, 2022). Essa definição reforça sua importância como locais de produção e difusão cultural, destacando a necessidade de pensar em suas similaridades e complementaridades.

Além da função cultural, a gestão desses espaços envolve responsabilidades técnicas críticas, como a manutenção predial e a prevenção a incêndios. A manutenção predial inclui serviços preventivos e corretivos nas instalações elétricas, hidráulicas, estruturais e de climatização, além de ações essenciais para garantir higiene e salubridade, como limpeza de tanques, pintura e controle de pragas. Tais atividades devem ser programadas para minimizar interferências na dinâmica cultural, mas frequentemente são negligenciadas devido à escassez de recursos, falta de planejamento ou desconhecimento de sua importância (Kauark; Rattes, 2019).

Igualmente crucial é a conformidade com as normas de prevenção e combate a incêndios, que exigem a manutenção regular de extintores, hidrantes, alarmes, portas de emergência e sinalização, além da formação de brigadas internas ou capacitação da equipe para operar equipamentos básicos. A gestão também deve evitar práticas de risco, como acúmulo de materiais inflamáveis ou uso inadequado de espaços, garantindo a segurança de funcionários e público (Kauark; Rattes, 2019).

Os desafios enfrentados pelos equipamentos culturais são amplificados por sua dupla natureza: artística e predial. Essa especificidade resulta em altos custos de manutenção, que incluem não apenas a conservação física das estruturas, mas também a operação contínua de suas atividades culturais (Santos; Davel, 2022). Esse alto custo se choca com a lógica predominante de financiamento público, que é frequentemente baseada em projetos de curto prazo. Essa descontinuidade afeta diretamente a capacidade de planejamento e execução de ações culturais de longo prazo, evidenciando a necessidade de modelos de financiamento mais estáveis e previsíveis.

A infraestrutura física dos equipamentos culturais representa uma área crítica de atenção, visto que a construção e a reforma desses espaços são fundamentais para garantir sua funcionalidade e relevância na difusão cultural. Contudo, a falta de planejamento adequado pode levar a projetos temporários ou insustentáveis a longo prazo, o que compromete a eficiência do investimento público e a continuidade das atividades culturais (Gomes, 2017).

Nesse sentido, a adoção de uma visão estratégica que alinhe os objetivos culturais às possibilidades financeiras é essencial para evitar desperdícios e maximizar o impacto cultural.

Esses desafios reforçam a interdependência entre a dimensão financeira e a infraestrutura na gestão cultural. Equipamentos culturais bem planejados e mantidos não

apenas favorecem a experiência do público, mas também atraem maior apoio financeiro, seja por meio de parcerias, patrocínios ou maior participação comunitária (Gomes, 2017).

Outro aspecto crucial na dimensão da infraestrutura é a acessibilidade dos equipamentos culturais, que é fundamental para garantir a inclusão e a democratização do acesso à cultura. A Lei 13.146 de 2015, conhecida como Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), defende direitos básicos como acessibilidade, educação, cultura, turismo e acesso a avanços científicos. Essa legislação respalda a acessibilidade de pessoas com deficiência a espaços científico-culturais, como museus, centros de ciência e equipamentos culturais (Inácio, 2017). No entanto, muitos desses espaços, especialmente os mais antigos, foram construídos em uma época em que as necessidades de acessibilidade não eram priorizadas, resultando em barreiras físicas e arquitetônicas que limitam o acesso de indivíduos com mobilidade reduzida, deficiência visual, auditiva ou outras necessidades específicas.

Atualmente, busca-se superar diversas barreiras que dificultam ou impedem a acessibilidade a esses espaços. Essas barreiras podem ser: a) Arquitetônicas: Presentes no percurso até a instituição, em seu interior ou nos espaços expositivos; b) Comunicacionais: Identificadas nos textos de apoio, na contextualização das exposições, na sinalização e identificação de objetos e espaços; c) Atitudinais: Resultantes de estigmas, estereótipos e preconceitos, ou de adaptações exclusivas que, em vez de estimular a visita, podem afastar ou desestimular o público (Inácio, 2017).

Diante desse cenário, torna-se evidente a importância de desenvolver estudos sobre a acessibilidade desses espaços, com o objetivo de compreender a natureza e as causas dos desafios existentes. Essas pesquisas podem potencializar a promoção do acesso universal, permitindo a realização de ações mais eficientes voltadas à garantia do direito à acessibilidade em espaços científico-culturais. Dessa forma, é possível superar as diversas barreiras existentes, sejam elas físicas, sensoriais, comunicacionais ou atitudinais, contribuindo para a inclusão plena de todos os públicos (Inácio, 2017).

Dessa forma, a dimensão referente a infraestrutura está no cerne da gestão de equipamentos culturais. Superar os desafios associados a essas áreas exige um esforço conjunto de planejamento, articulação de políticas públicas e inovação na captação e gestão de recursos, com vistas a fortalecer o papel desses equipamentos na promoção da cultura e no desenvolvimento social (Leal, 2019). A acessibilidade, portanto, deve ser entendida como um componente essencial desse planejamento, garantindo que os equipamentos culturais sejam espaços verdadeiramente inclusivos e abertos a todos.

2.5 A dimensão das atividades culturais dos equipamentos culturais

As atividades culturais são a essência da atuação dos equipamentos culturais, conectando as instituições às suas comunidades e ao público em geral. No contexto das universidades, elas desempenham um papel estratégico, contribuindo não apenas para a valorização cultural, mas também para o fortalecimento da economia criativa e o cumprimento de funções sociais (Silverio, 2017).

Ao pensar em um equipamentos cultural de uma universidade pública tende-se a se identificar mais facilmente com o que Ramos (1989) chamou de organizações substantivas, que são aquelas nas quais predomina uma forte dimensão simbólica, cujo produto principal não é apenas a produção eficiente de bens ou serviços, mas a criação e manutenção de sentidos, valores e práticas culturais (Paula, 2007; Santos; Davel, 2022; Lázaro; Vale; Santiago, 2024). Esse entendimento permite enquadrar os equipamentos culturais públicos como organizações orientadas por racionalidades que não se restringem aos critérios de eficiência ou de rentabilidade.

Entretanto, especialmente na realidade atual dos serviços públicos, em um cenário de restrições financeiras, observa-se uma tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental, o que provoca nos gestores destes equipamentos culturais a necessidade de equilíbrio entre essas duas forças (Santos; Davel, 2022; Lázaro; Vale; Santiago, 2024).

Essa tensão entre racionalidades tem base teórica na distinção proposta por Max Weber (apud Ramos, 1989, p. 5), segundo a qual a racionalidade formal e instrumental é orientada por expectativas de resultado e fins calculados, sendo típica de organizações burocráticas e funcionais. Por outro lado, a racionalidade substantiva é guiada por valores e princípios, independentemente da expectativa de êxito, estando mais próxima das ações sociais voltadas à realização de fins éticos ou culturais (Paula, 2007).

As atividades desenvolvidas pelas organizações culturais são fortemente marcadas pela dimensão simbólica, o que caracteriza o que Santos e Davel (2022) denominam de “hipersensibilidade organizacional”. Nesses contextos, a produção cultural não se orienta apenas por critérios utilitários ou de eficiência, mas sobretudo pela criação e difusão de sentidos, valores estéticos e expressões identitárias. Trata-se de organizações intensivas em símbolos, nas quais o valor simbólico de seus produtos e serviços supera o valor de uso, e cuja lógica de funcionamento está voltada à construção de experiências subjetivas e significativas (Santos e Davel, 2022). Essa característica é ainda mais evidente no caso de equipamentos

culturais de universidades públicas, cuja missão institucional envolve a promoção da diversidade cultural, a valorização de expressões artísticas e o compromisso com o pensamento crítico.

A hipersensibilidade das organizações culturais também se manifesta na centralidade da estética e das identidades coletivas em suas práticas. De um lado, os bens culturais carregam um investimento artístico e criativo que apela aos sentidos e à emoção do público. De outro, eles estão frequentemente ligados à afirmação de pertencimentos culturais — étnicos, territoriais, linguísticos ou religiosos — que, em tempos contemporâneos, assumem formas híbridas e dinâmicas. Nesse cenário, as atividades culturais cumprem um papel estratégico na preservação e na reinvenção de referências simbólicas, conectando criadores, territórios e comunidades. A atuação dos trabalhadores culturais, por sua vez, é movida por um forte vínculo pessoal com a criação artística, frequentemente alheio às lógicas mercadológicas, o que reforça a singularidade e os desafios da gestão nesse campo (Santos; Davel, 2022).

A programação cultural é o núcleo da gestão de equipamentos culturais, exigindo uma abordagem alinhada aos conceitos e objetivos institucionais (Silverio, 2017). Para definir uma linha curatorial coerente, gestores devem refletir sobre questões como: (i) Como o equipamento dialoga com a sociedade? (ii) Quais são os pilares centrais de suas ações? (iii) Quais singularidades o espaço oferece? (Porto, 2015, citado por Kauark; Rattes, 2019).

A curadoria deve priorizar a liberdade artística, a formação de públicos e a integração com a comunidade, buscando atrair novos visitantes sem descuidar do público habitual (Kauark; Rattes, 2019). Equipamentos podem adotar diferentes modelos de programação: desde aqueles que funcionam como "espaços pauteiros" (baseados em demandas externas) até os que combinam propostas externas com projetos próprios. Em ambos os casos, é essencial que os gestores dominem a cena artística local e global, além de conhecimentos logísticos e de produção (Kauark; Rattes, 2019).

No ambiente universitário, a atuação dos equipamentos culturais tem ainda outras finalidades. As salas universitárias de cinema, por exemplo, são iniciativas voltadas à exibição fílmica e, em muitos casos, funcionam graças ao envolvimento direto de estudantes, configurando-se como verdadeiros laboratórios dos cursos de Cinema, Artes ou Comunicação. Diferenciam-se das salas comerciais, geralmente localizadas em shopping centers, cuja programação é voltada majoritariamente para os blockbusters hollywoodianos lançados com grandes campanhas de marketing. Já as salas universitárias se dedicam à curadoria de obras fora do circuito comercial, priorizando filmes de caráter artístico,

provenientes de diferentes países, épocas e temáticas. Além de ampliar o acesso a uma diversidade de produções cinematográficas, esses espaços cumprem uma função formativa, funcionando como laboratórios acadêmicos ao reunir estudantes que, por meio da prática, desenvolvem conhecimentos técnicos e críticos sobre o audiovisual (Langie, 2023).

Além disso, a produção cultural direcionada à comunidade amplia esse impacto ao gerar recursos financeiros adicionais. Essas receitas podem ser obtidas por meio de prestação de serviços, patrocínios, parcerias com fundações de apoio e até mesmo a criação de produtos culturais. Além disso, essas iniciativas podem viabilizar a concessão de bolsas a estudantes, fortalecendo a integração entre cultura, ensino e extensão (Gomes, 2017). Assim, os equipamentos culturais universitários assumem uma função econômica e educativa que beneficia tanto a comunidade quanto a própria instituição.

No entanto, a gestão cultural universitária também precisa considerar a dimensão dialógica da cultura. As universidades têm a responsabilidade de criar espaços que acolham e valorizem gostos e expressões culturais historicamente marginalizados. Essa dimensão exige não apenas a promoção do diálogo entre diferentes culturas, mas também uma reflexão crítica sobre as práticas e políticas culturais adotadas pelas universidades. É necessário questionar se essas instituições estão realmente comprometidas em contemplar a diversidade cultural em sua programação e gestão (Gomes, 2017). Esse enfoque inclusivo é essencial para fortalecer o papel das universidades como agentes de transformação social e cultural.

Cabe mencionar que, a cultura nas universidades funciona como uma ponte entre as instituições educadoras e suas comunidades internas e externas, promovendo maior proximidade e integração. Entretanto, os gestores culturais enfrentam o desafio de equilibrar as múltiplas demandas de gestão – como infraestrutura, finanças e pessoal – com a necessidade de planejar e executar uma programação artística de qualidade. Essa tarefa exige não apenas habilidades de gestão, mas também sensibilidade para identificar e atender às expectativas e necessidades culturais das comunidades atendidas (Rubim, 2019).

A comunicação externa é vital para consolidar a identidade do equipamento cultural. Estratégias devem considerar: (i) Identidade visual e textual: Para reconhecimento imediato pelo público; (ii) Meios de divulgação: Redes sociais, e-mails e mensagens são opções de baixo custo, mas exigem planejamento profissional (Kauark; Rattes, 2019).

A formação de públicos requer ações de mediação cultural, que transformam a experiência artística em vivências participativas e inclusivas (Wendel, 2013). Pesquisas de perfil (como questionários ou grupos focais) ajudam a entender hábitos e demandas, mesmo com recursos limitados (Kauark; Rattes, 2019).

No Brasil, 8,9% da população tem algum tipo de deficiência (IBGE, 2022), e a garantia de acesso à cultura é um direito constitucional. Inovações tecnológicas, como softwares de audiodescrição, ampliam a inclusão, beneficiando tanto o público quanto a instituição.

Entretanto, a acessibilidade, não se limita à infraestrutura física, mas também à programação cultural, que deve ser pensada de forma inclusiva. Isso inclui recursos como audiodescrição, legendas, intérpretes de Libras e atividades sensoriais que atendam a diferentes públicos. A falta de acessibilidade pode excluir uma parcela significativa da população, contrariando o princípio de democratização da cultura que deve nortear as políticas públicas e a gestão cultural.

A acessibilidade deve ser um serviço básico, contemplando: (i) Adaptações físicas: Rampas, pisos táteis e sinalização em braile; (ii) Recursos comunicacionais: Audiodescrição, legendas e intérpretes de Libras; (iii) Acessibilidade atitudinal: Capacitação da equipe para atendimento inclusivo (Kauark; Rattes, 2019). Desta forma, a acessibilidade deve ser entendida como um componente essencial do planejamento, garantindo que os equipamentos culturais sejam espaços verdadeiramente inclusivos e abertos a todos (Inácio, 2017).

Portanto, a gestão de atividades culturais exige equilíbrio entre demandas artísticas, financeiras e sociais. Uma programação diversificada, comunicação eficiente e acessibilidade ampla são fundamentais para consolidar os equipamentos culturais como espaços de democratização e inovação (Leal, 2019).

2.6 Estudos empíricos sobre gestão de equipamentos culturais

Para elaborar a seção de estudos empíricos sobre a gestão de equipamentos culturais em universidade pública, foi realizada uma pesquisa documental em artigos publicados entre 2015 e 2025 na renomada base de dados Scopus. A escolha dessa base fundamentou-se em critérios específicos: sua inclusão no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e seu reconhecimento nas áreas de ciências sociais aplicadas, o que garante a relevância e a confiabilidade das fontes selecionadas. Além disso, foram realizadas buscas complementares no Portal de Periódicos CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

A estratégia de busca foi planejada para identificar publicações que abordassem os temas centrais desta pesquisa: gestão cultural e equipamentos culturais em universidades públicas. Para isso, foram utilizadas quatro palavras-chave, combinadas com operadores

booleanos (*AND* e *OR*), de modo a assegurar que os estudos selecionados contemplassem essas áreas de forma integrada. A equação de pesquisa aplicada foi ("*cultural facilities*" *OR* "*cultural organization*") *AND* ("*cultural management*") *AND* ("*public university*"), resultando em apenas dois trabalhos foram encontrados: os estudos de Nunes (2020) e Silvério (2017). Esse resultado reforça a originalidade e a relevância acadêmica da presente investigação, evidenciando uma lacuna importante na literatura sobre a gestão de equipamentos culturais em instituições públicas de ensino superior no país.

Quadro 1 - Estudos anteriores sobre gestão cultural e equipamentos culturais em universidade pública

Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
Nunes (2020)	Discutir: (i) os lugares e desafios da cultura na universidade: (ii) a caracterização geral das atividades culturais desenvolvidas nas instituições participantes da investigação e (iii) os diferentes modelos de gestão cultural nas IES públicas nacionais.	Pesquisa empírica, coleta de dados com 33 questões abertas e fechadas enviadas para 296 IES	Conclui que o modelo de gestão cultural no Brasil é bastante heterogêneo e carece de políticas públicas, ferramentas técnicas e medidas administrativas mais coerentes, estáveis e que facilitem seu campo de atuação.
Silvério (2017)	Compreender como se constitui o Projeto 12:30 no processo de desenvolvimento da Política Institucional de Cultura da UFSC, na visão de seus gestores.	Estudo de caso, dados primários (entrevistas) dados secundários (pesquisa documental). Análise de dados: análise de conteúdo	O estudo sugere reflexões e ações para fortalecer a gestão cultural na UFSC.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Nunes (2020) explora as características dos modelos de gestão cultural em instituições de ensino superior no Brasil, destacando a heterogeneidade desses modelos e a carência de políticas públicas consistentes, ferramentas técnicas e medidas administrativas mais coerentes.

Silvério (2017) analisa as relações entre a política pública de cultura e a política institucional de cultura, tomando como exemplo o Projeto 12:30 da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), investigando o diálogo entre essas políticas e os gestores envolvidos.

A fim de ampliar a base teórica, foi realizada uma nova estratégia de busca nas mesmas bases, utilizando, desta vez, três palavras-chave, combinadas com os operadores

booleanos (*AND* e *OR*). A equação de pesquisa aplicada foi: ("*cultural facilities*" *OR* "*cultural organization*") *AND* ("*Cultural management*").

Na base de dados Scopus, inicialmente, foram identificados 15 artigos. A leitura criteriosa dos resumos dessas publicações permitiu a seleção de um estudo que apresentava maior proximidade com os objetivos desta investigação. A mesma busca foi realizada no Portal de Periódicos CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Essa etapa resultou na inclusão de mais 5 estudos relevantes, enriquecendo a análise com dados e reflexões específicas sobre o contexto nacional.

Do total de oito estudos selecionados, verificou-se uma diversidade metodológica que contribui para uma compreensão abrangente e multifacetada do tema. Três deles adotaram o método de estudo de caso único, aprofundando-se em experiências específicas de gestão de equipamentos culturais. Um estudo utilizou a abordagem de casos múltiplos, permitindo a comparação entre diferentes contextos institucionais e operacionais. Dois trabalhos consistiram em revisões sistemáticas da literatura, com o objetivo de sintetizar o conhecimento acumulado e identificar lacunas relevantes na produção acadêmica. Outro estudo empregou a análise bibliométrica, mapeando tendências e padrões na produção científica sobre gestão cultural. Por fim, um estudo baseou-se em uma pesquisa empírica com coleta de dados primários, possibilitando o exame direto de práticas e desafios enfrentados por gestores culturais.

Essa combinação de estudos permitiu uma abordagem mais abrangente e contextualizada, articulando debates acerca das especificidades da gestão de equipamentos culturais.

Quadro 2 - Estudos anteriores sobre gestão cultural e equipamentos culturais:

Autores	Objetivos	Metodologia	Resultados
Santos e Davel (2022)	Descrever a produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais e demarcar um horizonte conceitual-teórico fecundo para estimular a pesquisa futura	Revisão sistemática de produções acadêmicas publicadas nas bases de dados nacionais e internacionais	Os resultados da pesquisa incluem a elaboração de três categorias integradoras da produção acadêmica: perspectivas sobre questões centrais na pesquisa sobre organizações culturais (técnico-operacional e política), as singularidades dessas organizações (hipersensibilidade, hipertensão e hiper incerteza) e o paradoxo como um eixo teórico-conceitual crucial para melhorar o conhecimento sobre as organizações culturais. Os resultados propõem uma agenda para pesquisas futuras com base no conceito de paradoxo.
da Silva (2020)	Investigar formas de	Estudo de	Apresenta o Planejamento Estratégico com

	mobilização de recursos (financeiros, materiais e humanos), com foco na sustentabilidade de projetos culturais produzidos no Brasil, no campo do patrimônio imaterial, à luz do projeto cultural Filhos da Terra – Diversidade e Cultura.	caso	horizonte 20/25 para o Projeto Filhos da Terra, o qual foi construído ao longo do trabalho e expõe reflexões sobre a elaboração técnica de um plano estratégico, e aponta caminhos possíveis para a sustentabilidade e continuidade do projeto para os próximos cinco anos.
Leal (2018)	Analisar a gestão do Teatro Castro Alves (TCA), maior equipamento cultural público da Bahia a partir da percepção de seus gestores, de ex-dirigentes desses órgãos, bem como de produtores culturais atuantes na cena cultural de Salvador.	Estudo de caso, dados primários através de entrevista com gestores, ex-gestores e produtores culturais, e dados secundários (análise documental).	Contribui para o aperfeiçoamento da gestão do Teatro Castro Alves e para o debate sobre as políticas para e a gestão de equipamentos culturais públicos.
Schiama (2017)	Propor um novo modelo de análise, o Business Model Prism (BMP), um framework multidimensional para mapear a estrutura e a lógica dos modelos de negócios de organizações artísticas e culturais.	Revisão de literatura	O estudo propõe o Business Model Prism (BMP), um framework que ajuda a mapear o modelo de negócios atual das organizações culturais e orienta a criação de novos modelos inovadores. Composto por sete facetas organizadas em um prisma tridimensional, o BMP define os principais componentes de negócios, oferecendo uma ferramenta adaptada às necessidades do setor cultural.
Ramos (2016)	Identificar, classificar e sistematizar a produção acadêmica sobre a Gestão Cultural, publicada nos Anais dos Encontros Multidisciplinares em Cultura (ENECULT) entre 2005 a 2014 .	Estudo bibliométrico Apresentação e análise dos resultados quantitativos e qualitativos.	Buscou aprofundar o entendimento destes pesquisadores sobre a definição da Gestão Cultural. As informações obtidas pela pesquisa são confrontadas com os conceitos extraídos da Literatura pertinente. Dada a abrangência e a complexidade da matéria, a argumentação apresentada é de caráter sucinto. Apontam-se algumas ideias conclusivas e sugestões para futuras
Mendinhos (2012)	Refletir sobre os modelos de gestão cultural, especificamente na gestão de equipamentos culturais no âmbito das indústrias criativas.	Estudo de caso múltiplos, entrevistas semi dirigida e aplicação de questionário	Conclui que o caráter público ou privado influencia significativamente a gestão e o funcionamento das instituições. O Modelo de Sistema Aberto mostrou-se predominante, pois todas as instituições consideram fatores externos (público, financiadores, contexto político, social, etc.) em suas operações.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Santos e Davel (2022) revisam a produção acadêmica sobre gestão de

organizações culturais, com o objetivo de propor novas perspectivas e abordagens que destacam as singularidades e paradoxos do campo.

Da Silva (2020) analisa estratégias de financiamento cultural, com foco em ações transversais externas para o patrimônio cultural imaterial no Brasil, utilizando o projeto cultural Filhos da Terra como referência.

Leal (2018) analisa a gestão do Teatro Castro Alves (TCA), maior equipamento cultural público da Bahia, com base na percepção de gestores, ex-dirigentes e produtores culturais de Salvador. O estudo destaca que problemas administrativos e de rotina prejudicam a gestão do teatro, fazendo com que questões políticas sejam negligenciadas em favor de demandas mais urgentes. Conclui-se que é necessário um modelo de gestão mais ágil, com maior capacidade de captação de recursos e foco no desenvolvimento de aspectos políticos do equipamento.

Schiama (2017) propõe a utilização do Business Model Prism (BMP), um framework multidimensional para mapear e inovar modelos de negócios de organizações artísticas e culturais, descrevendo o estado atual e orientando a criação de novos modelos. Baseado em revisão da literatura e análise de casos. O BMP é composto por sete facetas organizadas em um prisma tridimensional, que pretende preencher uma lacuna ao oferecer uma estrutura específica para o setor cultural. Segundo o autor, ajuda gestores a entender e transformar modelos de negócios, fornecendo diretrizes para inovação e gestão eficaz, adaptando-se às necessidades específicas dessas organizações.

Ramos (2016) discute as especificidades, dimensões e complexidades da gestão cultural, realizando uma revisão das bases teóricas disponíveis e contribuindo para a definição conceitual da gestão cultural no Brasil.

Mendinhos (2012) reflete sobre os modelos de gestão de três equipamentos culturais deste país. Foram utilizadas entrevistas semidirigidas com gestores e um inquérito ao público para analisar hábitos culturais e a relação com essas instituições. As conclusões destacam que o caráter público ou privado influencia significativamente a gestão e o funcionamento das instituições. O Modelo de Sistema Aberto mostrou-se predominante, pois todas as instituições consideram fatores externos (público, financiadores, contexto político, social, etc.) em suas operações. O público demonstrou percepção sobre os modelos de gestão, sensibilidade ao financiamento e valorização das atividades educativas oferecidas. Além disso, observou-se uma crescente profissionalização na gestão cultural, com gestores especializados substituindo a figura do "artista-gestor" em organizações de maior porte.

Esses estudos reforçam a relevância e a complexidade da gestão de equipamentos

culturais, ao mesmo tempo que evidenciam desafios estruturais e oferecem subsídios teóricos e empíricos que podem enriquecer o entendimento do tema.

3 METODOLOGIA

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo, com foco na abordagem qualitativa e no método de estudo de caso único com unidades de análise integradas, escolhido por sua adequação à investigação de fenômenos complexos no contexto específico da gestão cultural em equipamentos de uma universidade pública. Serão detalhados os critérios que fundamentam a tipologia da pesquisa, as unidades de análise, os sujeitos da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados. Esses procedimentos visam garantir a consistência, profundidade e validade dos resultados, alinhando-se aos objetivos propostos para a compreensão detalhada do fenômeno estudado.

3.1 Tipologia da pesquisa

Este estudo terá abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa busca dar significado aos fatos observados, o pesquisador se propõe a participar, a compreender e a interpretar as informações que ele seleciona, obtidas a partir de sua pesquisa. Além disso, utiliza o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Assim, a pesquisa qualitativa não almeja fazer generalizações dos resultados que alcança, mas pretende obter generalidades, tendências e ideias predominantes, que surgem entre os participantes da pesquisa (Trivinos, 2001). A escolha por esta abordagem se justifica tendo em vista os objetivos definidos para este estudo, que tem como foco a gestão sob o olhar dos gestores da UFC.

Quanto aos fins, esta pesquisa é considerada descritiva, porque o produto final deve ser uma descrição rica do fenômeno que será estudado, a gestão dos equipamentos culturais.

Considera-se o estudo de caso o método mais adequado para esta pesquisa, por ser a estratégia indicada quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”, conforme destaca Yin (2015), o que está em consonância com os objetivos deste trabalho. Além disso, o estudo de caso permite uma análise aprofundada de uma unidade,

possibilitando a compreensão ampla e detalhada de fenômenos complexos em seu contexto real (Triviños, 2001).

Considera-se, ainda, tratar-se de um estudo de caso do tipo 2, ou seja, um estudo de caso único com unidades de análise integradas, conforme Yin (2015). Essa abordagem é especialmente pertinente considerando que o estudo de caso ocorre em um contexto de mais de uma unidade de análise, ou seja o objeto do estudo é a gestão de equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará (UFC), tendo-se por unidades de análise integradas o Museu de Arte da UFC (MAUC), a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa José de Alencar (CJA).

A pesquisa seguiu um protocolo de estudo de caso (Apêndice A), conforme orientações metodológicas para garantir a consistência na coleta e análise dos dados.

3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

O estudo de caso envolve três importantes equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará: Museu de Arte da UFC, Casa Amarela Eusélio Oliveira e Casa de José de Alencar.

Além da importância para a UFC, as unidades de análise, elencadas para este estudo, possuem relevância para a comunidade acadêmica e cearense. A Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO), é reconhecida como pioneira no audiovisual cearense, pois, há mais de 50 anos, oferece cursos na área do audiovisual, sendo uma das principais responsáveis pela efervescência cultural no Ceará. Iniciado pelo professor Eusélio Oliveira, foi o primeiro curso de cinema e vídeo do estado do Ceará, fomentou o fazer cinematográfico e, até hoje, a instituição oferece cursos tradicionais da área, como o curso básico de Cinema, de Animação e de Fotografia (UFC, 2024). A CAEO também foi o berço do Cine Ceará - Festival Ibero-americano de Cinema.

A Casa de José de Alencar (CJA), localizada no Sítio Alagadiço Novo, foi adquirida pela UFC em 1965 e tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). A CJA preserva, promove e difunde a obra do grande romancista cearense. Além das ruínas arqueológicas e da edificação histórica, o conjunto moderno abriga a Pinacoteca Floriano Teixeira, a Biblioteca Braga Montenegro, o Museu Artur Ramos e a Coleção Luísa Ramos. O Centro de Treinamento Prof. Martins Filho atende à UFC e a outras instituições públicas e privadas (UFC, 2024).

Inaugurado em 1961, o Museu de Arte da UFC (MAUC) é um importante espaço de preservação e difusão da cultura artística, mantendo a filosofia de seu fundador, Antônio

Martins Filho, que buscou integrar universalidade e regionalidade. Seu acervo eclético, composto por obras populares e eruditas, é exibido em 9 salas permanentes, com destaque para as coleções de Arte Cearense, Arte Estrangeira, Cultura Popular, e individuais de artistas como Chico da Silva e Aldemir Martins. O MAUC também abriga a Biblioteca Floriano Teixeira, especializada em artes, e um valioso acervo arquivístico, incluindo o Fundo Jean-Pierre Chabloz, reconhecido pela Unesco. Além disso, o museu conta com espaços para exposições temporárias, consolidando-se como um centro de referência cultural e artístico (UFC, 2024).

Esses três equipamentos culturais são representativos do diverso escopo da gestão cultural na UFC: educação, preservação do patrimônio e promoção da arte. Eles possuem um alto valor para o estudo da gestão de equipamentos culturais devido a sua história e impacto regional, o engajamento com a comunidade e a promoção de atividades educativas (UFC, 2024).

Em respeito aos princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos, especialmente no que se refere à garantia do anonimato e da confidencialidade, os participantes das entrevistas terão suas identidades preservadas. Para tanto, serão identificados ao longo da dissertação de forma codificada, como "E1", "E2", e assim sucessivamente, sem qualquer menção a nomes, cargos ou outras informações que possam permitir sua identificação. Essa medida visa assegurar a privacidade dos respondentes e a integridade do processo de pesquisa.

3.3 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada por meio de dados primários e secundários. Os dados primários são coletados diretamente da fonte, através de entrevistas semiestruturadas. Os dados secundários, por sua vez, correspondem às informações já produzidas por outras fontes (Gil, 2021) e serão obtidos a partir de publicações em sites oficiais, documentos institucionais, relatórios de gestão e demais registros, oferecendo suporte teórico e contextual para a análise dos dados coletados em campo (Gil, 2021).

A coleta dos dados secundários foi conduzida a partir da pesquisa documental que consistiu na apreciação de documentos institucionais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Anuários Estatísticos, Relatórios de Gestão da UFC e publicações nos canais oficiais da UFC. Estes documentos forneceram informações acerca das diretrizes, estrutura, aspectos históricos e ações da universidade. Os documentos estão relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 - Relação de documentos institucionais analisados

Grupo de documentos	Descrição	Validade	Unidade
1 Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) da UFC	O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento de planejamento e gestão que expressa a identidade da Instituição de Ensino Superior, abrangendo sua filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional, além de detalhar seus programas, indicadores, metas e ações estratégicas.	2023-2027	UFC
2 Anuários Estatístico da UFC	O anuário compila dados relevantes sobre o desempenho institucional em ensino, pesquisa, extensão e a expansão da infraestrutura física da UFC, com o objetivo de reforçar a transparência e impulsionar a melhoria da gestão universitária.	2024 (base 2023)	UFC
		2023 (base 2022)	
3 Relatórios de Gestão UFC	O relatório destaca dados-chave sobre a atuação da UFC, incluindo infraestrutura física e atividades institucionais. Organizado de forma detalhada, apresenta resultados que auxiliam na avaliação do desempenho, além de estratégias de planejamento, políticas institucionais e indicadores de gestão.	2024	Procult-UFC, Mauc, Cao e CJA
		2023	
4 Documentos internos de cada equipamento cultural	Sirgrh - Relatório de servidores da unidade e Sei (Processos)	2023 a 2024 - atual	Mauc, Cao e CJA
5 Site e Mídias Sociais oficiais	Através das mídias sociais oficiais é possível ter acesso a informações e programação cultural da Pró-Reitoria e de seus equipamentos culturais	2024 e 2025	UFC, Procult, Mauc, Cao e CJA

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com as principais lideranças relacionadas: Reitor da universidade, pró-reitor e pró-reitora adjunta de cultura e os gestores dos três equipamentos culturais. Estes entrevistados possuem uma experiência e ação efetiva na gestão cultural, na universidade.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, composto por perguntas abertas, oferecendo aos entrevistados a possibilidade de discorrer livremente sobre os temas abordados. Esta estrutura permite capturar tanto informações específicas quanto percepções amplas, enriquecendo a análise qualitativa.

O roteiro das entrevistas (Apêndice B e C) foi dividido em duas partes. A primeira

parte foi dedicada à coleta de dados dos entrevistados. A segunda parte consistiu em perguntas destinadas a responder a questão de pesquisa, alinhando-se a cada um dos objetivos específicos e à base teórica dos autores Gomes (2017), Silvério (2017), Kauark e Rattes (2019), Rubim (2019), da Silva (2020), Leal (2019), Nunes (2020), Carvalho, Fischer e Drummond (2020) e Santos e Davel (2022), conforme discriminado no Quadro 4.

Os roteiros de entrevista foram divididos em 2 tipos, contendo perguntas pertinentes a esfera de cada perfil de entrevistado, sendo o tipo 1 destinado ao magnífico Reitor e aos Pró-reitores de Cultura e o tipo 2 destinado aos gestores dos equipamentos culturais investigados, seguindo o modelo adotado por Leal (2019).

Foram observados ainda critérios de validade e confiabilidade, no decorrer dos trabalhos, a fim de garantir a eficácia do estudo. A validade refere-se à precisão com que o estudo mede o que se propõe a medir (Yin, 2015), para tanto será realizado o procedimento de aplicação de pré-teste do roteiro de entrevista.

Quadro 4 - Relação entre objetivos específicos, procedimentos de coletas de dados, base teórica e técnicas de análise

Objetivo específico	Procedimento de coleta de dados	Procedimentos de coleta	Base Teórica	Técnica de análise de dados
(i) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão institucional.	Entrevistas	Roteiro de entrevista apêndice B, perguntas 1 a 4	Nunes, 2020; Kauark e Rattes, 2019; Gomes, 2017.	Análise temática
		Roteiro de entrevista apêndice C, perguntas 1 a 3		
	Documentos institucionais	Grupos 1, 2 e 5		
(iii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão financeira	Entrevistas	Roteiro de entrevista apêndice B, perguntas 5 a 7	Santos e Davel, 2022; da Silva, 2020; Kauark e Rattes, 2019.	Análise temática
		Roteiro de entrevista apêndice C, perguntas 4 a 7		
	Documentos institucionais	Grupos 1, 4 e 5		

(ii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na perspectiva dimensão da gestão de pessoas.	Entrevistas	Roteiro de entrevista apêndice B, perguntas 8 a 10	Rattes e Barros, 2021; Carvalho, Fischer e Drummond, 2020; Leal, 2019; Kauark e Rattes, 2019.	Análise temática
		Roteiro de entrevista apêndice C, perguntas 7 a 10		
	Documentos institucionais	Grupo 5 e 6		
(iv) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão da infraestrutura	Entrevistas	Roteiro de entrevista apêndice B, perguntas 11 a 14	Inácio, 2017; Gomes, 2017; Kauark e Rattes, 2019.	Análise temática
		Roteiro de entrevista apêndice C, perguntas 11 a 14		
	Documentos institucionais	Grupos 1, 4 e 5		
(v) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão de suas atividades culturais	Entrevistas	Roteiro de entrevista apêndice B, perguntas 15 a 18	Silverio, 2017; Gomes, 2017; Rubim, 2019; Kauark e Rattes, 2019; Langie, 2023.	Análise temática
		Roteiro de entrevista apêndice C, perguntas 15 a 19		
	Documentos institucionais	Grupos 1, 2, 3, 4, 5		

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Já a confiabilidade, refere-se à consistência dos resultados ao longo do tempo e em diferentes contextos (Yin, 2015) e foi observada especialmente no decorrer das entrevistas, procurando-se extrair informações em profundidade acerca dos fenômenos estudados.

Para a realização deste estudo foi utilizada a triangulação de dados. A triangulação de dados refere-se à utilização de múltiplas fontes de evidência empírica, como relatos de diferentes informantes e documentos existentes (Bruning; Codri; Takahashi, 2018). A triangulação foi utilizada para validar os resultados, através do confronto entre entrevistas e documentos ou publicações da instituição. A triangulação é uma técnica utilizada em pesquisas qualitativas e quantitativas para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, ao cruzar informações provenientes de diferentes fontes de dados, métodos ou pesquisadores (Bruning; Codri; Takahashi, 2018). O objetivo da triangulação é minimizar os vieses e limitações de cada fonte de dados individualmente, proporcionando uma visão mais

completa e robusta sobre o fenômeno em estudo.

3.4 Análise de dados

Para atingir os objetivos deste estudo, a análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise temática, com o suporte do software Atlas.ti. A análise temática, conforme descrito por Braun e Clarke (2006), envolve o exame sistemático de dados empíricos obtidos por meio de entrevistas e textos, passando por identificar padrões de significado, além de proporcionar a identificação, análise e relato de padrões temáticos no corpus das entrevistas em coerência com as perguntas específicas à investigação (Braun; Clarke, 2006).

A análise foi realizada em sete etapas, conforme Braun e Clarke (2006): 1) Realização da transcrição integral das entrevistas; 2) Organização dos dados: realização de leitura imersiva, igualitária e repetitiva em todo o conjunto de dados, de modo a tomar nota das primeiras principais ideias encontradas para codificação posterior; 3) Geração de códigos iniciais: baseada nas perguntas direcionadas aos documentos, organiza-se sistematicamente os extratos de interesse nos documentos para realização da codificação, com auxílio do software Atlas.ti; 4) Busca por temas: análise dos códigos selecionados a fim de iniciar o processo de agrupamento de códigos em temas potenciais; 4) Revisão dos Temas: reavaliação do conjunto de códigos associados a cada tema, a fim de cada tema atingir homogeneidade interna (harmonia entre códigos) e heterogeneidade externa (distinção entre os temas); 6) agrupamento das unidades de registro e fragmentos do discurso, identificação de unidade de contexto, do núcleo de sentido e dos temas; e 7) Relato e discussão dos resultados: integração entre argumentos centrais provenientes dos temas construídos, a literatura levantada e as análises provenientes de outras etapas do campo, com utilização de exemplos que evidenciam o resultado analítico (Minayo, 2004; Braun; Clarke, 2006; Dias; Mishima, 2023).

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos com o auxílio da ferramenta *Turboscribe.ai*, sendo posteriormente submetidos a leituras para familiarização, correção ortográfica e adequação, de modo a garantir fidelidade aos áudios coletados.

Em seguida, procedeu-se ao agrupamento das unidades de registro no *software* Atlas.ti. Foram criados “Grupos de Códigos”, de acordo com os objetivos da pesquisa correspondentes às dimensões analíticas: institucional, financeira, gestão de pessoas, infraestrutura e atividades culturais.

A partir disso, procedeu-se à leitura sistemática do conteúdo das entrevistas, com a identificação e atribuição de códigos aos fragmentos dos discursos. Esses códigos foram

posteriormente revisados e, quando necessário, renomeados e/ou mesclados. Em seguida, foram vinculados aos respectivos grupos de códigos, conforme ilustrado nas Figuras 1, 2, 3, 4 e 5, geradas no próprio *software* e apresentadas na seção análise e discussão dos resultados.

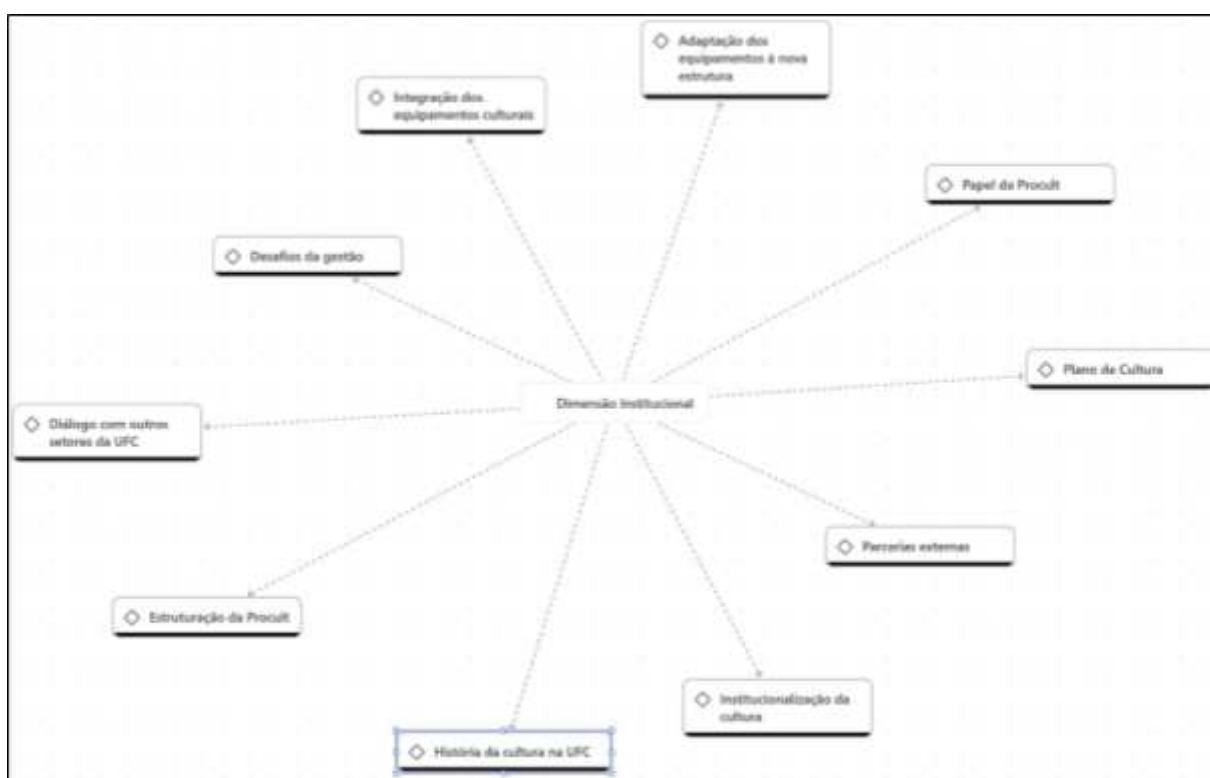
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os principais achados da pesquisa sobre a gestão de equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará (UFC), com base na coleta de dados primários e secundários. A seção está organizada em cinco subseções, correspondendo aos objetivos específicos do estudo, abrangendo as dimensões institucional, financeira, de gestão de pessoas, de infraestrutura e das atividades culturais.

4.1 A dimensão institucional

A partir da codificação dos dados obtidos nas entrevistas, por meio do *software* Atlas.ti, foi possível identificar dez núcleos de sentido relacionados à dimensão institucional, conforme ilustrado na Figura 1. No centro da representação visual, encontra-se o tema “Dimensão Institucional”, em torno do qual gravitam os núcleos de sentido: Adaptação dos equipamentos à nova estrutura, Desafios da gestão, Diálogo com outros setores da UFC, Estruturação da Procult, História da cultura na UFC, Institucionalização da cultura, Parcerias externas, Plano de Cultura, Papel da Procult e Integração dos equipamentos culturais.

Figura 1 - Codificação aplicada ao grupo dimensão institucional



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A seguir, os núcleos de sentido são explorados a partir dos relatos dos(as) entrevistados(as), de modo a evidenciar como a dimensão institucional se manifesta na gestão dos equipamentos culturais da UFC.

A presença da cultura na UFC é destacada como um elemento simbólico e estruturante desde sua fundação, mesmo que historicamente não tenha sido formalizada como institucionalmente. Como relata o E4:

A universidade sempre teve uma política cultural, desde o dia que ela foi inaugurada no Teatro José de Alencar [...] em 16 de dezembro de 1954, já foi um ato político-cultural [...] Mas isso nunca esteve sistematizado, isso nunca esteve alinhado dentro de políticas próprias.

A ausência de uma formalização institucional da política cultural na UFC, por várias décadas, ainda que, desde o início tenha sido uma universidade com olhar e investimento no campo cultural (UFC, 2023), insere-se em um contexto mais amplo da história das políticas culturais no Brasil. Como observa Botelho (2011), tais políticas demoraram a ganhar institucionalidade e a estabelecer diálogos democráticos, em razão de suas raízes em um sistema de governança militar. Na década de 1960, a cultura passou a integrar de forma marginal as políticas setoriais da educação, manifestando-se sobretudo por meio de eventos pontuais vinculados ao folclore e ao calendário cívico.

Apenas a partir da criação da FUNARTE, em 1975, surgiram mecanismos mais estruturados de apoio às universidades, ainda que muitas vezes sem recursos diretos do MEC, culminando no Projeto Universidade (1981), voltado à extensão cultural. A criação do Ministério da Cultura, deu-se somente em 1985, impulsionando a aproximação entre as agendas da cultura e da educação, resultando em programas como o Proext, em 2003, e o Mais Cultura nas Universidades em 2014, como destaca Rubim (2007).

Nesse cenário, a localização institucional da cultura nas universidades públicas manteve-se heterogênea e, por muito tempo, periférica em relação às instâncias estratégicas, apesar de seu papel central para a democratização do acesso, a valorização da diversidade cultural e a difusão do patrimônio artístico e histórico, conforme apontam Nunes (2020) e Rubim (2019). Assim, a demora na criação de uma estrutura específica para a área cultural na UFC reflete não apenas dinâmicas internas à instituição, mas, principalmente, a trajetória histórica das políticas culturais no país.

A criação da Pró-Reitoria de Cultura (Procult), em 2023, representa um marco institucional relevante e demonstra o pioneirismo da UFC, que é a quarta universidade federal

brasileira a adotar uma pró-reitoria específica para a cultura, conforme evidencia a pesquisa documental. A mudança estrutural conferiu centralidade à cultura, antes vinculada a instâncias como o Gabinete da Reitoria ou a Pró-Reitoria de Extensão (UFC, 2023). Segundo os gestores entrevistados, a Procult emerge como resposta às limitações das estruturas anteriores, ao permitir maior especialização, autonomia e legitimidade na gestão cultural, em consonância com Gomes (2017), que defende os benefícios da institucionalização da cultura em estruturas organizacionais específicas, conforme salienta o E4:

Mas, a partir do momento que se tem um fio condutor, que, por exemplo, hoje a Procult se coloca como esse lugar da articulação política institucional, para mostrar tanto para a comunidade interna como para a comunidade externa, para a sociedade cearense brasileira, que a universidade hoje tem um órgão que centraliza, que pensa, que articula, que ajuda a construir uma política cultural sólida para a universidade.

Os relatos evidenciam que a criação da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) resultou de uma combinação entre vontade política e necessidades institucionais. Entre os fatores que motivaram essa decisão, destacam-se a integração entre os campi da capital e do interior e de ampliação do vínculo da universidade com a sociedade. Tal perspectiva parte do entendimento de que a cultura, ao lado do esporte, constitui um campo estratégico para promover conexões internas e externas, aproximando diferentes unidades acadêmicas e criando oportunidades de interação com a comunidade:

Bom, nós assumimos a reitoria num contexto em que a universidade estava precisando, vamos dizer, de liga, precisando [...] de atravessamentos, ou seja, a universidade [...] precisava de possibilidades de se encontrar consigo mesma, ela é muito grande, capital, interior, só na capital são três campi, e com a sociedade. E, com certeza, existem dois campos que são fundamentais para isso acontecer: a cultura e o esporte. Então, nós tínhamos já na nossa programação de campanha a ideia de que tanto a cultura quanto o esporte deveriam ganhar um espaço especial na universidade, começando com a estrutura administrativa, e, obviamente, com o tempo, essa estrutura vai crescendo e ficando robusta ao ponto de, de fato, conseguir responder os anseios da nossa comunidade e da sociedade. A criação da Pró Reitoria de Cultura foi absolutamente acertada. (E1)

Quanto à criação de uma Pró-Reitoria de Cultura, em substituição à estrutura de secretaria estabelecida na gestão anterior, os depoimentos indicam que essa decisão se fundamentou no porte e na diversidade do patrimônio cultural já existente na UFC. Argumenta-se que uma estrutura administrativa de menor escala não seria capaz de responder adequadamente à complexidade inerente à gestão desses equipamentos, tampouco às demandas de articulação e expansão previstas. A proposta de elevação à pró-reitoria visava

não apenas integrar tais equipamentos em uma rede articulada, mas também ampliar o conceito institucional de cultura, incorporando expressões para além da artística, como a cultura científica — evidenciada pela inclusão da Seara da Ciência no escopo da Procult. Essa concepção, abrangendo museus, teatros, casas de cultura, espaços de memória e de convivência, tanto na capital quanto no interior do estado, concretiza, na prática, a perspectiva defendida por Rubim (2019) e Nunes (2020), segundo a qual a cultura deve ser reconhecida como dimensão estratégica da universidade pública, indispensável ao desenvolvimento humano, social e acadêmico.

A gente percebeu que o que a gente já tinha de equipamento cultural na universidade não comportava uma estrutura menor do que uma pró reitoria [...] essa pró reitoria tinha, inicialmente, uma tarefa de reunir todos os equipamentos, fazer com que os equipamentos da universidade se transformassem numa rede de equipamentos culturais, ampliar, inclusive, o nosso conceito de cultura para além da cultura artística, a gente pensar numa cultura científica, tanto é que a Seara da Ciência foi incorporada como um equipamento cultural da Pró-Reitoria de Cultura.

[...] e além dessa gestão, que já é algo difícil, a gente imagina a Seara da Ciência, o Museu da UFC, o Teatro Universitário, a Casa Amarela Eusélio Oliveira, o sítio Alagadiço Novo, que é a Casa José de Alencar, e, se a gente for pensar, o Centro de Convivência é também um espaço cultural. Nós criamos o Espaço Cultural Bergson Gurjão Farias na Reitoria, que também é um equipamento da Pró-Reitoria de Cultura, o Memorial da UFC, que é um equipamento da Pró-Reitoria de Cultura. Então, você imagina que, além disso, além desses equipamentos, daqui a pouco a gente vai ter um teatro em Itapajé, então a Pró-Reitoria de Cultura também tem que abraçar o interior, existem demandas por atividades culturais no interior, então o nosso Festival de Cultura, que precisava voltar, era uma demanda da comunidade, também exigia uma estrutura como Pró-Reitoria para cuidar disso. (E2)

Os depoimentos indicam que a transição da Secretaria para a Pró-Reitoria de Cultura resultou em ganhos de ordem estrutural, operacional e simbólica, fortalecendo a legitimidade da área no âmbito da Universidade Federal do Ceará. Conforme relata o entrevistado E2, a proposta foi formulada ainda no período de campanha do atual reitor, a partir do entendimento de que era necessário instituir um órgão com capacidade de pensar a cultura de forma sistêmica e integrada. Por se tratar de uma configuração inédita na UFC e relativamente rara no cenário das universidades brasileiras, identificou-se a necessidade de buscar referências externas, analisando experiências já consolidadas e dialogando com instâncias de formulação de políticas culturais.

[...] obviamente a gente tem que buscar referências. Então eu fui buscar essas referências, que seriam, pelo menos, as outras três das federais: a Pró-Reitoria de Juiz de Fora, a Pró-Reitoria da UFMG, e a Pró-Reitoria do Cariri. E cada Pró-Reitoria vai ter um perfil independente, porque vai depender muito da

característica, do perfil daquela instituição e tal, mas eu precisava entender um pouco essas outras Pró-Reitorias, então esse processo surge também dessa pesquisa que a gente fez, de conhecer essas Pró-Reitorias. Eu também fiz uma incursão já no campo [...] até o Minc para entender como é que estavam se dando as políticas no Minc. Fui também a Salvador. (E2)

A partir das referências obtidas através das visitas às outras três universidades federais que possuem uma pró-reitoria de cultura, Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Cariri (UFCA), (UFC, 2023) aliado ao conhecimento da realidade e das especificidades da UFC, foi construído um modelo institucional próprio. "Essa Pró-Reitoria está se constituindo na medida em que todos são parceiros e todos fazem essa construção", afirma E2, reforçando o caráter coletivo do processo. O desenho organizacional da Procult contemplou quatro coordenadorias: Gestão; Difusão e Produção Cultural; Conhecimento e Memória; e Coordenação de Projetos e Interações Interinstitucionais, de acordo com a pesquisa documental (UFC, 2023a).

O E3 destaca que a criação da Procult implicou um redesenho da estrutura da UFC:

A criação da Pró-Reitoria de Cultura foi possível a partir de um redesenho da gestão da UFC [...] a criação da Pró-Reitoria é também uma tentativa de mostrar a cultura como uma dimensão que é central no cotidiano da universidade, na formação dos estudantes, na nossa vivência como servidores públicos.

Do ponto de vista dos equipamentos, essa mudança institucional representou um ganho significativo. O E4, por exemplo, enfatizou que a vinculação à nova pró-reitoria trouxe maior estabilidade organizacional, permitindo o planejamento de longo prazo e a superação da instabilidade provocada por sucessivas mudanças de alocação administrativa:

Eu entendo que é muito importante a gente ter uma instância interna que promova a elaboração de políticas institucionais que sejam fortalecidas, para que o equipamento não precise ficar dançando, circulando por unidades administrativas, porque isso é um desafio.

Um dos principais desafios assumidos pela nova gestão foi articular os equipamentos culturais da universidade como parte de uma rede integrada, conectada por objetivos e ações comuns e vinculada a uma pró-reitoria específica para a cultura. Como observou o entrevistado E3, “cada equipamento é um mundo dentro da universidade”, o que reforça a complexidade dessa tarefa. Historicamente, tais equipamentos eram marcados por uma atuação isolada, e a criação da Procult abriu a possibilidade de integração e

reorganização desse conjunto. Nesse sentido, o E5 ressalta: “foi muito importante a criação da Procult, no sentido de reorganizar os equipamentos, que eles todos estavam muito dispersos”.

A percepção da necessidade de uma pró-reitoria voltada especificamente para a cultura também é reforçada pelo E4, que destaca as especificidades e demandas diferenciadas desses espaços: “ter um museu na nossa estrutura é muito complicado, tem muitas demandas, tem muitas especificidades”. Esse reconhecimento institucional de que a cultura exige uma gestão própria e sensível aos seus contextos confirma a pertinência de políticas específicas para o setor, como defendem Santos e Davel (2022).

Entretanto, como apontam os entrevistados, a transição para essa nova estrutura demandou esforços significativos de adaptação, tanto no alinhamento de práticas quanto na mudança de mentalidades. O E2 relata que um dos desafios iniciais foi promover a compreensão de que todos os equipamentos culturais passavam a integrar uma política institucional mais ampla:

As pessoas que já atuavam na área da cultura, entenderam que agora eles faziam parte de um conjunto. [...] os equipamentos precisavam entender que eles faziam parte agora de um todo, de uma Pró-Reitoria [...] as pessoas agora fazem parte de uma política institucional e não de uma política local.

Essa etapa de adaptação foi sentida intensamente pelas equipes, revelando que, embora a criação da Procult tenha trazido benefícios como maior estruturação e consolidação da área cultural na UFC, mudanças organizacionais implicam inevitavelmente desafios e instabilidade. O E4 ilustra essa percepção ao refletir sobre o impacto das transições institucionais:

A gente também, no dia a dia da instituição, a gente agora já está, já estamos acomodados dentro da pró-reitoria de cultura, mas se daqui quatro anos vier uma nova estrutura, tem também uma nova readaptação. E eu acredito que todas essas transições, essas mudanças, elas geram impactos para as equipes, porque aí as equipes ficam... O que vamos fazer? O que vamos ser agora? Quais serão as linhas condutoras? Até que as políticas, de fato, estejam instituídas, estejam claras, estejam normatizadas, eu vejo que tem um desafio.

Os primeiros meses da Procult foram marcados por um intenso processo de escuta e articulação, por meio de reuniões semanais com os gestores dos equipamentos. Segundo o E2:

Aqueles últimos seis meses de 2023, a gente trabalhou muito para se autoconhecer [...], fazia reuniões periódicas com os equipamentos [...] para conhecer um pouco o que era cada equipamento, o que a gente podia fazer e tudo mais, para criar essa identidade.

Outro aspecto importante evidenciado nas entrevistas é o diálogo com outros setores da UFC, apontado como condição fundamental para consolidar a política cultural institucional. Os gestores reconhecem que a articulação interna é um processo contínuo e desafiador, uma vez que a cultura, por vezes, é percebida como um campo isolado ou secundário frente a outras áreas da universidade.

O E3 observa que a integração entre a Procult e demais setores da universidade é essencial para garantir apoio. Ainda que reconheça avanços, aponta a necessidade de construir um entendimento compartilhado sobre o papel estratégico da cultura: “Há uma dificuldade, porque às vezes a cultura é vista como algo que está à parte, como se fosse uma cereja do bolo, e não como parte da formação, da pesquisa, da extensão”.

Nesse sentido, destaca-se também o papel da Procult como mediadora e articuladora de políticas culturais, superando uma lógica fragmentada e promovendo uma visão integrada da cultura no contexto universitário. Os entrevistados compreendem que a missão da Pró-reitoria recém chegada vai muito além da execução de eventos ou atividades pontuais, enfatizando sua função institucional de planejamento, articulação e fomento.

Como afirma E2: “A Procult não é para ser só um lugar de fazer evento. Ela é para estruturar a cultura como política institucional”. Essa concepção amplia o papel da Pró-Reitoria e a posiciona como eixo transversal nas ações acadêmicas, contribuindo para a valorização simbólica e funcional da cultura no cotidiano da UFC.

Além da articulação interna, a Pró-reitoria de cultura tem investido na construção de parcerias externas, tanto com instituições culturais quanto com órgãos públicos e movimentos sociais. Essas conexões são vistas como estratégicas para o fortalecimento da política cultural e para a ampliação do alcance das ações desenvolvidas pelos equipamentos (UFC, 2023b).

E as parcerias, que a partir da nossa estrutura nova começam a nascer fortemente com a Prefeitura de Fortaleza, com o Governo do Estado do Ceará, a SecultFor e a SecultCe, com as Prefeituras do interior. Então a gente começa cada vez mais a entender que a cultura era uma dívida que a universidade tinha, essa estrutura para cuidar da cultura. [...] Nós temos como projeto, felizmente, temos a adesão atual da Prefeitura de Fortaleza para o Corredor Cultural, o Benfica até praia de Iracema, que também é algo que envolve diretamente a nossa Pro-Reitoria de Cultura. (E1)

Já o E3 aponta que a criação da Pró-reitoria de Cultura pretende estabelecer diálogo também com o território e com os agentes culturais da cidade e do estado: “A gente

quer que a UFC seja um polo cultural em diálogo com os territórios, com as secretarias, com os artistas, com a cena cultural local. Isso fortalece os equipamentos e cria pontes com a sociedade”.

Essa perspectiva reflete um entendimento da cultura como prática relacional e territorializada, em sintonia com o papel social da universidade pública. Tal posicionamento também encontra respaldo na literatura, como observam Santos e Davel (2022), ao afirmarem que o gestor cultural deve atuar como elo de ligação entre a instância criativa e o poder público. Trata-se, portanto, de uma atuação que ultrapassa os limites da gestão interna dos equipamentos, exigindo articulação com o ecossistema cultural mais amplo e com as políticas públicas locais.

Por fim, as entrevistas também revelam a importância da construção do Plano de Cultura, instrumento que sistematiza as diretrizes, metas e estratégias para o desenvolvimento da política cultural da universidade. Embora ainda em processo inicial, a elaboração do plano é vista como um passo necessário para garantir continuidade e institucionalização das ações, evitando que dependam exclusivamente da gestão, que muda periodicamente, ou de iniciativas individuais.

Como ressalta E2, o plano deve ser fruto de uma escuta ampla e plural: “A ideia é que o Plano de Cultura da UFC seja construído com a participação de todos os equipamentos, dos estudantes, dos servidores, ouvindo os territórios. Não pode ser algo imposto, tem que ser coletivo”.

Essa proposta de construção participativa do plano alinha-se à perspectiva adotada pela Pró-reitoria de cultura desde sua criação, fortalecendo a cultura como dimensão estratégica, democrática e transversal na universidade e com ações concretas para promover a institucionalização da cultura na UFC (UFC, 2023).

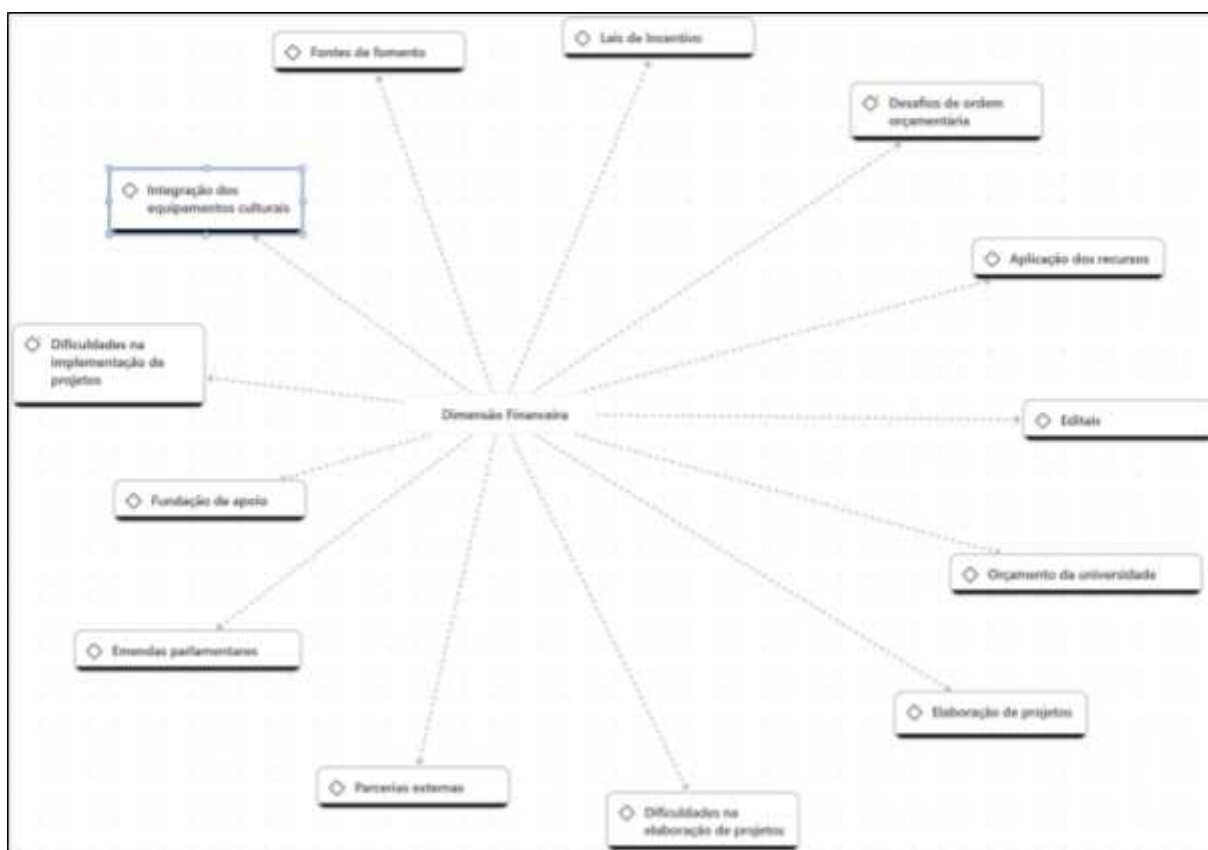
Logo, podemos concluir que a criação da Procult é um ato de valorização substantiva da cultura (reconhecimento de seu valor estratégico). No entanto, sua institucionalização a submete inevitavelmente à lógica instrumental da máquina administrativa universitária (hierarquia, normas, disputa por recursos).

4.2 A dimensão financeira

A Figura 2 apresenta os núcleos de sentido identificados na análise da dimensão financeira, os quais revelam os principais desafios e estratégias adotadas na gestão dos equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará. Foram destacados 13 núcleos de sentido: Aplicação dos recursos, Desafios de ordem orçamentária, Dificuldades na elaboração

de projetos, Dificuldades na implementação de projetos, Editais, Elaboração de projetos, Emendas parlamentares, Fontes de fomento, Fundação de apoio, Integração dos equipamentos culturais, Leis de Incentivo, Orçamento da universidade e Parcerias externas.

Figura 2 - Codificação aplicada ao grupo dimensão financeira



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A ausência de orçamento próprio para a cultura aparece como uma das dificuldades mais recorrentes. Os entrevistados ressaltam que a inexistência de uma dotação orçamentária específica dificulta o planejamento e a execução das ações culturais, além de limitar a autonomia de gestão. Esse cenário foi considerado desde a concepção da Pró-Reitoria, como destaca o E2: “a criação da Pró-reitoria não poderia ser um fardo no sentido de a gente disputar o mesmo bolo de recursos que já vem para a universidade, que já é curto, que já é pouco”.

O contexto de restrição orçamentária é amplamente reconhecido pelos gestores. O E4 observa que “o orçamento da universidade hoje é o mesmo orçamento de 10 anos atrás. E a gente sabe que o orçamento de 10 anos atrás não paga as coisas com os valores e os preços

de hoje”. Esse diagnóstico é corroborado pelo Relatório de Gestão 2024 da UFC (UFC, 2025) que evidencia a crescente tensão entre a expansão das atividades institucionais e a estagnação orçamentária. Apesar dos esforços de contenção de gastos e captação de recursos adicionais, a instituição encerrou o exercício com pendências financeiras, que pressionarão o orçamento subsequente, reforçando a necessidade de planejamento estratégico e articulação institucional.

[...] a UFC enfrentou desafios significativos no decorrer do ano, devido à ausência de recomposição do orçamento discricionário frente à expansão do atendimento institucional dos últimos anos e aos ajustes inflacionários [...] Mesmo com esforços para controlar despesas e buscar fontes adicionais de recursos, a UFC encerrou 2024 com pendências financeiras, levando parte das obrigações para pagamento em 2025. Essa transposição de despesas pressionará ainda mais o orçamento do próximo exercício, reforçando a necessidade de planejamento estratégico e articulação institucional para superar os desafios futuros (UFC, 2023d).

Essa realidade não é exclusiva da UFC. Como argumentam Rubim (2019) e Nunes (2020), a gestão cultural pública exige articulação entre esferas governamentais e parcerias com a iniciativa privada e a sociedade civil para garantir acesso democrático à cultura e superar desigualdades históricas. Em contextos de austeridade, tais articulações se tornam ainda mais estratégicas, demandando estruturas de governança robustas e modelos de financiamento diversificados (da Silva, 2020; Santos; Davel, 2022).

No caso da Procult, os únicos recursos fixos são destinados às bolsas do Programa de Promoção da Cultura Artística (PPCA). Como afirma o E3, “a gente não tem, por exemplo, na Pró-Reitoria, uma dotação orçamentária própria”, o que levou a gestão a “ligar o radar para as oportunidades que existiam de editais”. Essa diretriz, alinhada ao que Carvalho, Fischer e Drummond (2020) identificam como a profissionalização e diversificação do campo cultural a partir da Lei Rouanet, tornou-se um dos eixos centrais da nova Pró-Reitoria: buscar fontes externas de financiamento para suprir as demandas de manutenção e programação cultural.

Essa postura se expressa, por exemplo, na fala do E1: “Os museus universitários são um grande desafio para todas as universidades. A manutenção, a sustentação desses museus. Então exige que a gente fique atento a editais, para ter recurso para isso”. A elaboração de projetos para editais e leis de incentivo tornou-se uma prática estratégica, articulando iniciativas internas e externas à universidade, como explica o E2: “nós podemos tanto fazer projetos institucionais, como a gente pode fazer projetos fora do muro da universidade, para estruturar a Pró-reitoria”. Essa abordagem também reflete o que Santos e Davel (2022) apontam como competência essencial do gestor cultural: atuar na interseção entre criação artística, políticas públicas e burocracia institucional.

A consolidação dessa lógica é visível em ações como o encontro nacional de museus realizado em Fortaleza, a coordenação de projetos de manutenção e sustentabilidade e a execução de um projeto da Lei Rouanet que viabilizou a produção do livro biográfico dos 70 anos da UFC. Essas iniciativas confirmam que, mesmo em cenário restritivo, a articulação entre mecanismos de fomento e parcerias externas pode ampliar a capacidade de ação da universidade, conforme defendem Gomes (2017) e Freire (2012).

Contudo, o processo de captação de recursos envolve desafios operacionais significativos. Como sintetiza o E3, “sem projeto, a gente não consegue nada”, reconhecendo que essa atividade requer tempo, conhecimento técnico e organização administrativa. A sobreposição de funções agrava essa dificuldade, já que as demandas cotidianas não cessam para permitir a dedicação integral à elaboração de projetos, como observa o E5: “as demandas do dia a dia não param para que todos possam somar forças e se dedicar à elaboração de um projeto”. Essa limitação dialoga com as análises de Guilherme (2018), que aponta o despreparo técnico e a burocracia como entraves históricos à sustentabilidade financeira dos equipamentos culturais.

Apesar disso, há evidências de aprendizado e aprimoramento. O E4 relata que “na época a gente fazia, fazia de forma correta, mas de forma capenga”, e que hoje, com apoio técnico-administrativo, é possível desenvolver projetos de maneira mais autônoma. Essa evolução confirma o argumento de Oliveira (2020) sobre a importância de estruturas internas capacitadas e dedicadas à captação de recursos como fator determinante para a sustentabilidade dos equipamentos culturais. Nesse sentido, a criação recente da Coordenadoria de Relações Institucionais e Fomento no âmbito da Procult representa uma resposta institucional a essa lacuna, sinalizando um esforço para profissionalizar a gestão financeira da cultura na UFC e ampliar sua viabilidade no longo prazo. (UFC, 2023)

A criação da Coordenadoria de Relações Institucionais de Fomento representa um importante avanço na estrutura de apoio aos equipamentos culturais da UFC. Um dos principais objetivos dessa instância é acompanhar os editais em aberto, realizar uma triagem inicial e sistematizar as informações relevantes — como requisitos, critérios e limitações de cada chamada —, facilitando a avaliação por parte das equipes dos equipamentos culturais. Segundo os(as) entrevistados(as), essa atuação tem oferecido um suporte fundamental, tanto na divulgação e explicação técnica dos editais quanto na revisão de projetos elaborados, auxiliando na superação de dificuldades comuns à fase de submissão. (UFC, 2023a)

Nesse sentido, a coordenadoria tem se mostrado estratégica ao articular a Pró-Reitoria com outros atores institucionais e externos, como secretarias de cultura,

organizações da sociedade civil (OSCs) e iniciativas privadas. Para o E2, a relevância da coordenadoria está em sua capacidade de se manter atenta ao ambiente das políticas culturais e funcionar como ponte entre a universidade e os sistemas de fomento: “Então são os editais, são as chamadas públicas, são as parcerias”.

Então você ter uma coordenadoria de relações institucionais de fomento [...] é fundamental para que possa fazer esse link da Pró-Reitoria, por exemplo, com as Secretarias de Cultura, com as OSC, com as ações governamentais, com o setor privado. E essa coordenadoria também permite ficar, digamos assim, antenada para tudo que está acontecendo no entorno da questão das políticas culturais. Então são os editais, são as chamadas públicas, são as parcerias. (E2)

Entretanto, os equipamentos culturais da UFC não possuem personalidade jurídica própria, o que os impede de submeter diretamente projetos a editais e realizar captações diretas. Para viabilizar essa participação, onde não é viável realizar através da personalidade jurídica da universidade, uma alternativa são as parcerias com fundações que atuem como proponentes formais ou realizem o apoio administrativo na gestão dos recursos. O E5 explica: “[...] não tem um CNPJ, então a gente não pode enviar projetos para os editais [...] as fundações [...] podem enviar projetos ou gerir, por exemplo, o recurso que vai entrar pela emenda parlamentar”.

Além disso, as Fundações de Apoio vinculadas à universidade estão estruturadas para realizar a gestão administrativa e financeira dos recursos provenientes de projetos culturais. Essas instituições contam com setores especializados em contabilidade, finanças, assessoria jurídica, contratação de serviços e aquisição de bens, atuando dentro dos parâmetros legais da administração pública. Estas entidades estão sujeitas a legislação específica, quando atuando como fundação de apoio, e submetem-se a auditorias periódicas, fazendo com que seus setores atuem dentro de determinados padrões. (UFC, 2021)

A gestão de recursos via Fundação permite a execução de uma série de tarefas que seriam inviáveis de serem absorvidas diretamente pelos equipamentos culturais, cujas equipes são geralmente reduzidas e não possuem setores específicos para essas funções, como destaca o E5: para que a gente possa de alguma forma fazer, construir a demanda, mas não precisar criar também um [...] setor financeiro, setor jurídico para poder lidar com todas essas demandas, [...] que seria impossível institucionalmente. (E5)

Esse cenário confere às fundações de apoio um papel central não apenas na operacionalização dos recursos, mas também na adaptação às especificidades da gestão cultural. Cada edital se configura como um instrumento normativo, com exigências próprias

quanto à aplicação e prestação de contas dos recursos, o que requer da equipe técnica das fundações familiaridade com as distintas modalidades de fomento — públicas e privadas, como as leis Paulo Gustavo, Aldir Blanc, Lei Rouanet e editais de fundações empresariais. (UFC, 2021) A necessidade de preparo especializado, como aponta o E2, decorre das múltiplas formas de fomento existentes, que exigem leituras técnicas detalhadas, controle rigoroso das rubricas e observância de critérios legais distintos para cada programa.

[...] isso é um processo de construção, a lidar com essa questão do fomento à cultura. Porque tem certas especificidades, tem certos ambientes que são diferentes, a prestação de conta se dá de uma outra forma. [...] E são várias formas de fomento. Então, você tem editais públicos e editais privados. Posso citar as leis de incentivo, a Paulo Gustavo, o Aldir Blanc, mas aí você tem editais privados, como o edital da Fundação Vale, também. (E2)

Nesse contexto, destaca-se ainda a captação indireta por meio das leis de incentivo, como a Lei Rouanet, na qual a aprovação do projeto pelo Ministério da Cultura é apenas a primeira etapa. A efetiva obtenção dos recursos depende de uma segunda fase, voltada à articulação com empresas patrocinadoras, que possam destinar recursos via renúncia fiscal. Esse processo exige competências específicas de mobilização de redes, negociação e conhecimento de mercado — áreas em que, segundo os entrevistados, a UFC ainda enfrenta um gargalo importante, apontado pelo E2: nenhuma das fundações de apoio à universidade conta, atualmente, com um profissional dedicado exclusivamente à captação ativa desses recursos. No entanto, como ressalta Guilherme (2018), o sucesso na captação cultural depende justamente da capacidade de estabelecer conexões com empresas patrocinadoras e navegar em redes de financiamento consolidadas. Para o E2, essa lacuna representa uma oportunidade:

Tem a lei de incentivo, que é fundamental, a Lei Rouanet e o Mercenato. Essas leis também têm sido muito importantes para a gente poder fazer isso. É óbvio que, nesse caso especificamente, a gente atualmente está com o Gargalo. E qual é o Gargalo? Porque o processo da Rouanet é você fazer o projeto, você submete ao Ministério da Cultura e aí você tem a lei aprovada. Ou seja, quando o seu projeto é submetido à Lei Rouanet e ele é aprovado, significa que você está apto, pelos critérios do Ministério da Cultura, a captar parceiros que queiram contribuir para o seu projeto. Aí vem o segundo passo, que esse é o mais difícil para a gente, que é fazer a captação. Porque a gente está com um volume grande de projetos aprovados e a gente não tem fôlego e nem tem expertise. E você já tem, hoje em dia, no mercado, profissionais que têm essa expertise. Então, acho que talvez aí, na minha visão, seria a contribuição das fundações, quando elas poderiam contratar esse profissional e ter essa busca ativa. Porque aí eu acho que a gente fecha um ciclo de trazer a fundação também como parceiro, como um parceiro ativo, no sentido de gerar isso.

Outro aspecto crítico está na etapa de prestação de contas. Cada edital funciona como uma normativa própria, variando desde prêmios que dispensam comprovação de despesas até iniciativas com exigências rigorosas quanto à vinculação dos gastos às rubricas aprovadas. Os(as) gestores(as) culturais relatam que essa etapa é particularmente desafiadora, pois demanda alto grau de organização e precisão documental. Ainda que as fundações de apoio assumam a parte técnica e contábil da prestação de contas, a organização e entrega dos insumos — como relatórios, registros de atividades e produtos mensuráveis — continuam sendo responsabilidade das equipes dos equipamentos culturais. Como exemplifica o E4: “A gente entregou os relatórios, entregou todos os produtos mensuráveis [...] mas aí nesse ponto é importante ter esses lugares de apoio [...] porque a gente recai numa questão do dia a dia, que é a questão de equipes muito reduzidas”.

Esses relatos reforçam os apontamentos de Santos e Davel (2022), ao destacarem que a sustentabilidade financeira na gestão cultural depende não apenas da existência de mecanismos de fomento, mas também da capacidade técnica para acessá-los e geri-los de forma eficaz. A parceria com fundações de apoio pode, portanto, ser fortalecida e ampliada, incluindo funções estratégicas como a captação ativa de recursos e o acompanhamento técnico-contábil de cada projeto.

Outra fonte complementar de financiamento são as emendas parlamentares, tradicionalmente utilizadas pelos equipamentos da UFC. Contudo, como explica o E2, há uma mudança estratégica em curso: “a nova estratégia tem sido trabalhar com emendas mais gerais, voltadas a projetos coletivos como sinalização, identidade visual e acessibilidade para todos os equipamentos culturais”. A proposta é desenvolver projetos estruturantes com os recursos dessas emendas e, a partir deles, buscar novos aportes para a implementação.

Além dos recursos governamentais, parcerias externas com instituições culturais, empresas e organizações da sociedade civil surgem como caminhos promissores. Um exemplo exitoso citado pelos(as) entrevistados(as) foi a instalação de um parquinho infantil na Casa de José de Alencar, viabilizada por meio desse tipo de articulação. (UFC, 2025a) Soma-se a isso a captação de recursos junto à FINEP, que destinou mais de R\$ 10 milhões à UFC, sendo parte deste montante alocada a dois projetos culturais relevantes: um do MAUC, com valor superior a R\$ 3 milhões, e outro da Casa Amarela Eusélio Oliveira, em parceria com o ICA, com mais de R\$ 2 milhões. (UFC, 2025) “É um recurso muito significativo para tratar de acervo, então é histórico”, destaca o E3.

Dessa forma, evidencia-se que, embora os equipamentos culturais da UFC enfrentem desafios estruturais e operacionais na dimensão financeira, também mobilizam

estratégias criativas e colaborativas para acessar recursos externos, construir parcerias e ampliar sua sustentabilidade. O fortalecimento institucional — por meio da capacitação das equipes, do aprimoramento das fundações de apoio e da atuação estratégica de instâncias como a Coordenadoria de Relações Institucionais de Fomento — constitui uma base essencial para a consolidação de políticas culturais sustentáveis e integradas no ambiente universitário.

As entrevistas evidenciam a alta complexidade envolvida na gestão de um equipamento cultural no contexto de uma universidade pública, em que os trâmites administrativos obedecem à lógica da administração pública e às suas exigências legais, como destaca o E4:

É o desafio de entender o mecanismo da administração pública, o que pode, o que não pode, qual é o passo a passo, quais são os caminhos, é dispensa de licitação, são três orçamentos, é edital público, tem que fazer TR, então tudo isso numa execução, às vezes passa por nós, e é muito difícil, o que eu posso dizer de experiência pessoal, é que a gente faz, a gente quebra muita cabeça, o até dar certo, mas é algo que é muito difícil da gente fazer dentro da estrutura do equipamento, em especial quando você tem uma pessoa de uma área para fazer aquela atividade do projeto e todas as atividades que estão no dia a dia

Esse cenário dialoga com Santos e Davel (2022), que destacam que, em ambientes públicos, a gestão cultural enfrenta o desafio de conciliar procedimentos burocráticos rígidos com a fluidez e a imprevisibilidade das atividades culturais. No caso estudado, essa dificuldade é agravada pela limitação das equipes, que precisam acumular funções relacionadas à manutenção cotidiana com as etapas de planejamento e execução de novos projetos. Tal realidade confirma o que Chagas (2015) denomina “multifuncionalidade compulsória” dos profissionais da cultura no setor público, exigindo competências que vão da curadoria à gestão administrativa e técnica, ampliando a carga de trabalho e impondo a necessidade de priorização constante entre demandas emergenciais e estratégicas. Como exemplifica o E4:

[...] porque no nosso caso, por exemplo, nada deixa de acontecer para a gente elaborar e fazer os projetos, nada deixa de acontecer, nenhum visitante deixa de ligar e pedir uma declaração de visitação, nenhum artista ou projeto da universidade deixa de pedir espaço de uso de exposições, nenhuma goteira, infiltração, problema estrutural, ele deixa de acontecer quando a gente está elaborando um projeto, então a gente também tem que aprender no dia a dia a manejar e a direcionar as energias para o que é [...] emergencial naquele momento, o que é urgente, o que a gente consegue diluir no dia a dia, então essa questão das equipes, para algumas etapas dos projetos, ela é muito desafiadora, porque você tem que se desmembrar nas atividades que o museu já executa no dia a dia, mas as atividades do projeto novo que vai ser implantado, elaborado, executado, fazer a prestação de contas a posteriore, então são esses os desafios que eu considero, e a gente vai quebrando a cara

mesmo, eu brinco que como museóloga sonhava trabalhar só com um acervo, e de repente a gente tem que entender tudo dentro de um museu, desde saber fazer uma pesquisa no banco de compras do governo, que é uma coisa que a gente nunca imagina que a gente vai ter que fazer dentro das nossas atividades, aprender a fazer um termo de referência, colocando detalhes que a gente tem que descobrir na pesquisa e nos direcionando, até para as coisas darem de fato certo.

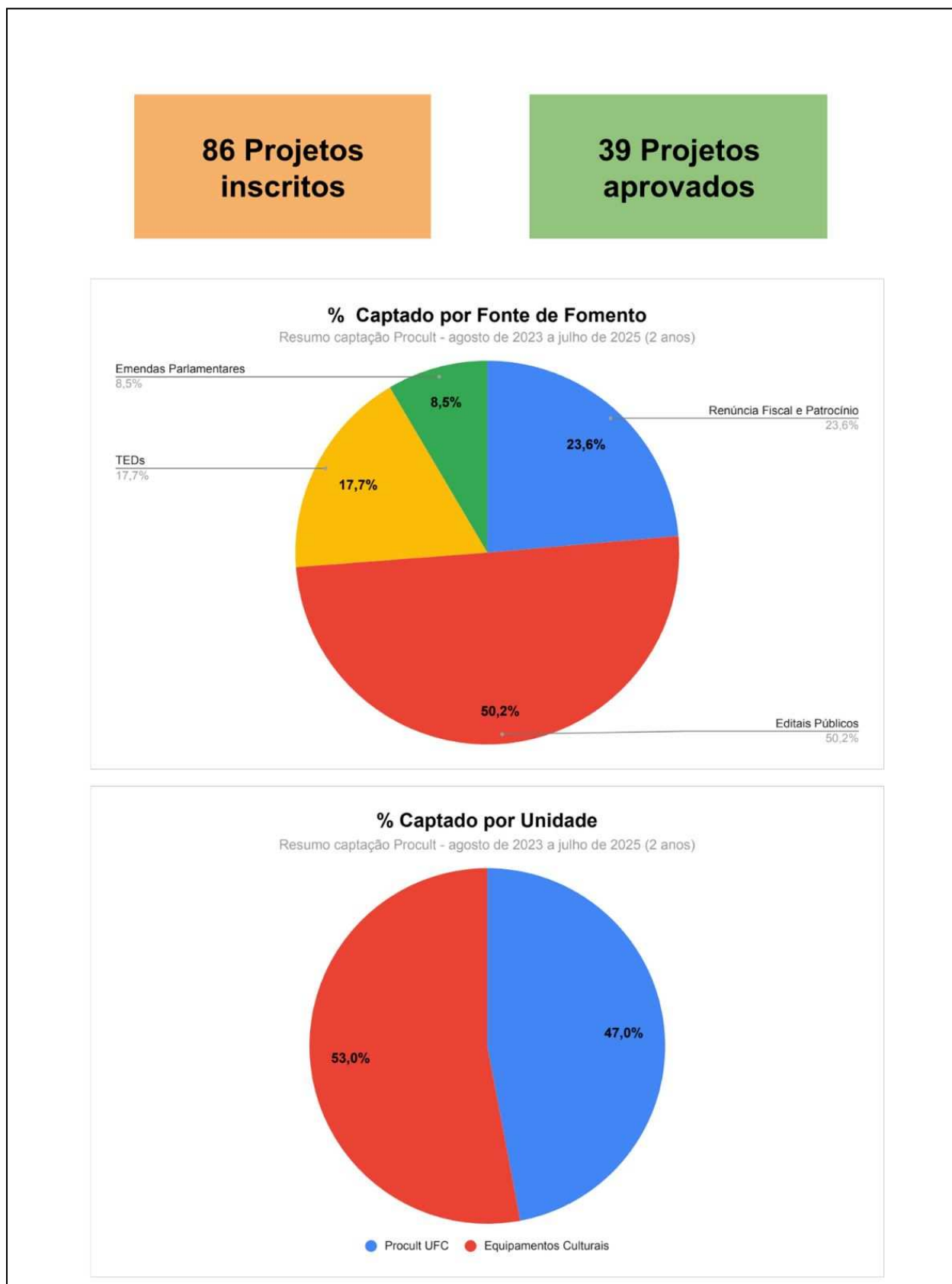
A fala do E5, por sua vez, evidencia uma busca ativa por recursos financeiros, utilizando múltiplos canais de captação, desde editais públicos e a Lei Rouanet até articulações políticas para obtenção de emendas parlamentares. De acordo com Gomes (2017), a articulação política é um elemento-chave para a sustentabilidade dos equipamentos culturais públicos, pois amplia o acesso a fontes de financiamento extraorçamentárias e fortalece o capital relacional da instituição. Essa postura também se alinha ao conceito de “empreendedorismo institucional” proposto por Santos e Davel (2022), no qual os gestores adotam uma abordagem proativa e estratégica para identificar oportunidades, negociar apoios e superar restrições orçamentárias. O caso apresentado demonstra que a capacidade de mobilizar redes políticas e institucionais pode ser determinante para viabilizar projetos estruturantes e inovadores, especialmente em contextos de contingenciamento de recursos públicos:

Na verdade, a gente tentou de tudo que a gente podia, basicamente, de captação. Tudo que a gente podia, tudo que se abriu. A gente mandou para todos os editais, a gente escreveu na Lei Rouanet, eu fui para Brasília e conversei com todos os assessores, com todos os deputados do Estado do Ceará, com todos os assessores, todos os senadores. Todos não, porque alguns eu não consegui encontrar e também a galera de extrema-direita, eu preferi não. Mas eu conversei com muitas pessoas e tentei fazer muitas articulações e a gente acabou conseguindo uma emenda parlamentar, que vai tornar possível muitas coisas. (E5)

A Figura 3 ilustra o desempenho da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) da UFC e de seus equipamentos culturais no período de agosto de 2023 a julho de 2025 no que se refere à captação de recursos externos. No total, foram inscritos 86 projetos, dos quais 39 foram aprovados, demonstrando um esforço significativo de mobilização institucional em torno da busca por fomento à cultura.

O primeiro gráfico apresenta a distribuição percentual dos recursos captados por fonte de financiamento. Observa-se que a maior parte dos recursos foi proveniente de editais públicos (50,2%), seguida pelas captações por meio de renúncia fiscal e patrocínio (23,6%), TEDs – Termos de Execução Descentralizada (17,7%) e emendas parlamentares (8,5%).

Figura 3 - Projetos inscritos e projetos aprovados entre 2023 e 2025.



Fonte: Elaboração própria com base em Lima *et al.*, 2025.

Esses dados reforçam a importância da diversificação das estratégias de financiamento, conforme discutido por Santos e Davel (2022), especialmente em um contexto de restrições orçamentárias e necessidade de sustentabilidade financeira para os equipamentos culturais.

O segundo gráfico mostra a distribuição dos recursos captados por unidade, indicando que os equipamentos culturais da UFC foram responsáveis por 53% do total captado no período, enquanto a própria Pró-Reitoria de Cultura respondeu por 47% (Lima *et al.*, 2025).

Os dados evidenciam a atuação direta dos equipamentos na formulação e submissão de projetos, demonstrando não apenas sua autonomia relativa, mas também o protagonismo das equipes locais na busca por recursos extraorçamentários.

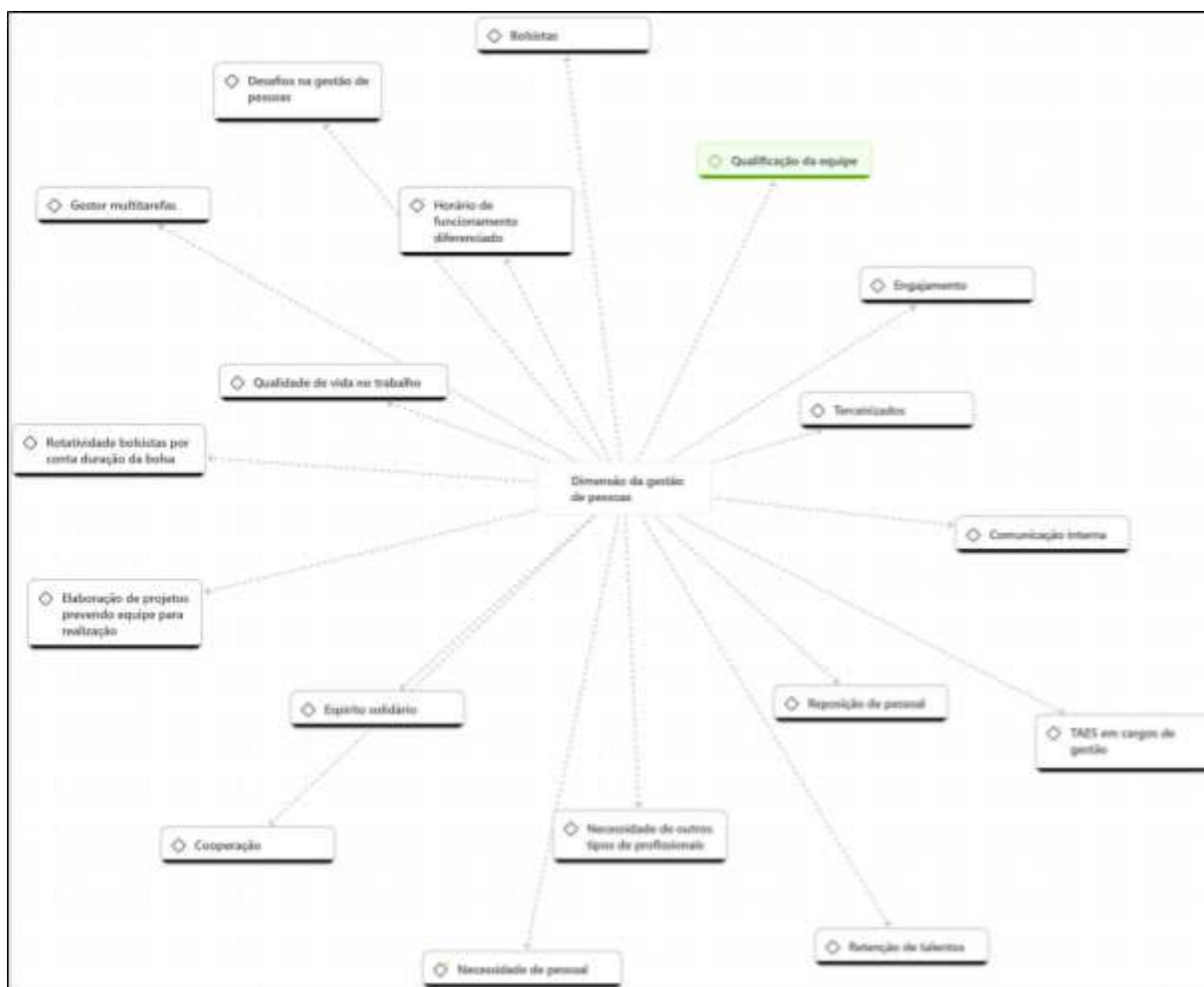
Por fim, a gestão financeira dos equipamentos culturais da UFC explicita de forma contundente o paradoxo entre as racionalidades substantiva e instrumental (Santos, Davel, 2022). De um lado, a missão cultural — substantiva — exige continuidade, liberdade curatorial e acesso democrático, frequentemente incompatíveis com a lógica de projetos e editais, de natureza pontual e competitiva. A dependência de recursos externos introduz uma pressão instrumental sobre a programação, que muitas vezes precisa se adaptar às condições de um edital, a agendas, cronogramas e prestações de conta definidos por terceiros. Por outro, a universidade, enquanto instituição pública, opera sob rígidos controles orçamentários e administrativos, que limitam a agilidade e a flexibilidade necessárias à produção cultural. A captação via fundações de apoio e a elaboração de projetos são tentativas de conciliar essas lógicas: buscam-se recursos extras (instrumental) para viabilizar atividades de cunho artístico e formativo (substantivo). No entanto, como observado, esse modelo traz uma carga extra para as equipes, exige competências híbridas e pode levar à fragmentação das ações. O equilíbrio desejado — entre sustentabilidade financeira e autonomia programática — permanece um desafio, inerente à condição paradoxal de se gerir cultura no ambiente universitário público.

4.3 A dimensão da gestão de pessoas

A partir da análise das entrevistas com os gestores dos equipamentos culturais e da Pró-Reitoria de Cultura (Procult), emergiram quatorze núcleos de sentido que organizam esta discussão: bolsistas; comunicação interna; cooperação; desafios na gestão de pessoas; elaboração de projetos prevendo equipe; engajamento; espírito solidário; gestor multitarefas; horário de funcionamento diferenciado; necessidade de outros profissionais; necessidade de

pessoal; qualidade de vida no trabalho; qualificação da equipe; reposição de pessoal; retenção de talentos; rotatividade de bolsistas; técnicos administrativos em educação (TAEs) em cargos de gestão e situação dos terceirizados. Cada um desses núcleos contribui para uma compreensão ampliada das condições de trabalho e das dinâmicas institucionais que moldam a atuação dos profissionais da cultura na UFC.

Figura 4 - Núcleos de sentido no grupo dimensão da gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A criação da Pró-Reitoria de Cultura introduziu uma nova lógica institucional, com impacto direto na gestão de pessoas. Os dados indicam que essa reestruturação exigiu adaptação de gestores e servidores à nova estrutura e a adoção de uma nova forma de relacionamento com a administração superior, conforme aponta o E2. Durante muitos anos, os equipamentos culturais encaminharam suas demandas diretamente a setores específicos da UFC ou à administração superior. Com a chegada da nova pró-reitoria, essas solicitações passaram a ser centralizadas, priorizando uma abordagem coletiva e integrada entre os

equipamentos. Coube à gestão da Pró-Reitoria conduzir esse processo. O E2 sintetiza esse momento como um dos principais desafios enfrentados:

[...] o desafio maior de uma pró-reitoria é a questão da gestão de pessoas. Porque [...] todo mundo [...] já estava no seu posicionamento. Então, querendo ou não, a chegada da pró-reitoria faz com que você saia da sua zona de conforto. E talvez alguns perguntem, por que eu tenho que sair dessa zona de conforto? Se aquele equipamento estava funcionando, por que agora chegou essa pró-reitoria e eu vou ter que ir? Acho que esse é o primeiro aspecto. Mas, eu entendo muito que isso é um processo coletivo, um processo de construção mesmo, de tomada de consciência. Então, é lenta a coisa, não é tão simples assim, a gente fazer essa motivação. Nós temos vários servidores que são extremamente motivados desde o início pelo projeto. Mas, é um jogo de sedução que a gente está fazendo também nessa perspectiva. E aí, é uma unidade que a gente está criando.

Na estruturação da nova pró-reitoria a gestão de pessoas era uma das preocupações, tanto que foi criada a coordenadoria de gestão: A capacidade de articulação requerida para lidar com essas transformações está em consonância com Carvalho, Fischer e Drummond (2020), que destacam a importância de reconhecer o papel do público interno como essencial à realização das atividades culturais. Para tanto, a Procult estruturou uma Coordenadoria de Gestão, encarregada de acompanhar os fluxos de trabalho de mais de cem servidores, como forma de institucionalizar a gestão de processos e pessoas. Essa iniciativa alinha-se à recomendação de Kauark e Rattes (2019), que enfatizam a necessidade de modelos de gestão adequados às especificidades do trabalho cultural.

Bom, existia já uma necessidade de pensar uma coordenadoria que pensasse na gestão. Na gestão dos processos, na gestão de pessoas. Por quê? Porque agora a Pró-Reitoria não é mais só o núcleo Pró-Reitoria. Eu tenho, ainda, os equipamentos. Então, atualmente, por exemplo, nós temos mais de 100 servidores dentro da Pró-Reitoria. Então essa primeira coordenadoria a gente pensou dessa forma. Que é a atual coordenadoria de gestão. (E2)

No esforço de promover integração, coesão e identidade institucional entre os equipamentos culturais, uma das primeiras estratégias adotadas pela nova gestão foi a realização de reuniões periódicas com os gestores. Essas reuniões semanais funcionaram como espaços fundamentais de escuta, troca de experiências, conhecimento mútuo e alinhamento institucional. O E2 relata:

[...] a gente trabalhou muito para se autoconhecer, tanto é que a gente fazia reuniões periódicas com os equipamentos, e toda semana a gente ia reunindo, para conhecer um pouco o que era cada equipamento, o que a gente podia fazer e tudo mais, para criar essa identidade. (E2)

A fala revela uma preocupação genuína em construir um campo comum de atuação entre gestores e equipes, a partir da valorização das especificidades de cada equipamento e da criação de um sentimento coletivo de pertencimento à nova estrutura. Tais práticas, ao fomentar um ambiente de comunicação transparente e horizontal, aproximam-se da proposta de gestão cultural baseada na escuta ativa e na corresponsabilidade (Carvalho; Fischer; Drummond, 2020; Kauark; Rattes, 2019).

Essa lógica de valorização do diálogo e da escuta também está presente na rotina dos equipamentos culturais. O E5 destaca que, na Casa Amarela Eusélio Oliveira, as reuniões semanais cumprem papel essencial na definição de prioridades, alinhamento de tarefas e fortalecimento de vínculos entre a equipe:

a gente aqui [...] faz reuniões semanais. E eu acho que essa reunião é o momento em que a gente, de alguma forma, determina quais são as nossas prioridades naquela semana, que a gente entende o que está acontecendo E ao mesmo tempo é o momento que a gente se ouve, que a gente está junto, que a gente se entende de novo como coletivo, que a gente renova um pouco o nosso pacto, que é um pacto quase familiar, que é de cocriação, dessa vontade que a gente tem de fazer essas coisas acontecerem. (E5)

A fala revela a potência das reuniões como espaços não apenas operacionais, mas também afetivos e simbólicos, nos quais se renova o sentido do trabalho coletivo e da missão institucional compartilhada. Além disso, o E5 aponta que as reuniões são momentos férteis para o dissenso, entendido não como obstáculo, mas como possibilidade de crescimento coletivo.

81

E se existe um dissenso na equipe, esse dissenso é inteligente. O dissenso não precisa ser tratado com autoritarismo. Ou seja, eu não acho que é o papel do gestor dizer o que é para ser feito. Acho que o papel do gestor é ter a sensibilidade de ouvir, de estar junto com as pessoas e, de alguma forma, ir abrindo o caminho para que as possibilidades possam ser sonhadas coletivamente.

Essa visão de liderança está alinhada à proposta de Kauark e Rattes (2019), que defendem uma gestão cultural participativa, baseada no diálogo e no compartilhamento de sentidos. A construção coletiva da direção institucional fortalece o engajamento das equipes, amplia a coesão e confere maior legitimidade às decisões tomadas.

Apesar do avanço, nos últimos anos, que ampliou o número de servidores lotados nos equipamentos, o quadro de pessoal ainda é considerado insuficiente para atender plenamente ao potencial de atuação dessas instituições. O E4 compartilha sua experiência:

Quando eu chego na universidade, em 2008, tinha três pessoas dentro desse equipamento. [...] Entre 2008 e 2015, nós éramos quatro servidores [...] E hoje a gente chega no número de 13 pessoas, o que eu acho bom, mas eu digo que ainda é muito baixo para a quantidade de programação que a gente precisa ofertar, para a quantidade de atividades que a gente deveria ofertar, tendo em vista o potencial e a qualidade da instituição.

Os relatos apontam que há, ainda, uma percepção equivocada, por parte de setores externos, sobre a real complexidade do trabalho nos equipamentos culturais. O E4 ressalta essa questão ao afirmar que “às vezes o pensamento é de que eles não precisam ter um corpo técnico tão extenso [...] se tiver três pessoas dentro de um equipamento cultural, o equipamento cultural já funciona. [...] E se esquece que tem todo um trabalho diário, cotidiano, de pensar políticas, de gestão de acervos, de comunicação, de ações educativas”. Essa visão limitada ignora o caráter multidisciplinar das ações culturais e contribui para a fragilização das equipes.

No cotidiano de um equipamento cultural universitário, as demandas são múltiplas e simultâneas, como observa o E4: “O dia a dia dentro de um equipamento cultural, ele é com muita atividade acontecendo ao mesmo tempo, com muita demanda acontecendo ao mesmo tempo”. Apesar dos avanços alcançados, ele ressalta: “a gente não consegue fazer quase nada, porque está resolvendo todas as emergências que vão aparecer durante o dia a dia da instituição”. O entrevistado acrescenta ainda que, em casos de afastamento de algum membro da equipe, é necessário fazer um esforço conjunto para que o atendimento das demandas não seja prejudicado:

Todo mundo tem uma função que é sua. Mas, na hora das emergências, a gente também faz os processos migratórios de ajuda, em especial quando é a programação cultural das atividades. Então, ao longo dos últimos anos, a gente também se tornou uma equipe muito solidária e muito companheira, de tentar se ajudar. (E4)

Além disso, há períodos em que o volume e a intensidade das atividades aumentam significativamente — como durante a elaboração de projetos para participação em editais, na execução de ações aprovadas ou na realização de eventos —, exigindo maior cooperação por parte da equipe.

O segundo desafio principal é um desafio de conseguir, de alguma forma, mobilizar a equipe para que a equipe trabalhe, vista a camisa e faça os projetos [...] Então, às vezes, para a gente tornar alguns projetos possíveis, a gente precisou de um esforço coletivo para tornar. Então, conseguir fazer esse esforço acontecer eu acho que sempre é muito desafiador nesse contexto. (E5)

Promover o engajamento de uma equipe de servidores públicos, especialmente nos momentos de alta demanda, é uma necessidade e requer do gestor habilidades específicas para inspirar e mobilizar o grupo:

E aí a direção surge no encontro entre todas as pessoas [...] Então essa ideia precisa ser uma ideia de todas e todos para que isso funcione. [...] E isso faz com que todas as pessoas se envolvam e acreditem no projeto. O projeto possa ser de todas e todos. E eu realmente acredito nisso. E eu acho que isso a gente... Eu sinto que a gente faz isso aqui. E eu acho que isso faz com que esse nosso trabalho faça sentido e faz com que a gente se goste uns dos outros.

Conforme argumentam Carvalho, Fischer e Drummond (2020), práticas de gestão que valorizam o coletivo e reconhecem a contribuição de cada integrante fortalecem o engajamento e criam ambientes de trabalho mais colaborativos e resilientes. Os relatos indicam que boa parte dos resultados obtidos decorre da mobilização e do empenho da equipe:

Então a gente fez, o ano passado foi um ano de muita movimentação para tornar possível um recurso que a gente sabia que não ia ter da universidade. Então, às vezes, para a gente tornar alguns projetos possíveis, a gente precisou de um esforço coletivo para tornar. Então, conseguir fazer esse esforço acontecer eu acho que sempre é muito desafiador nesse contexto. Mas a gente conseguiu mobilizar, consegue mobilizar a equipe, consegue se juntar. Isso tudo vai se desenhando. Acho que isso tem a ver com um perfil muito específico das pessoas que trabalham aqui nesse equipamento cultural. (E5)

A motivação da equipe também está relacionada à crença no valor do trabalho realizado e no impacto social e simbólico dos equipamentos culturais, como enfatiza o E5, “só faz sentido a gente levar para frente uma ideia se todas as pessoas da equipe entrarem nessa ideia e confiarem nessa ideia”. Essa construção de sentido coletivo em torno do trabalho cultural é essencial para sustentar o engajamento a longo prazo. Além disso, esse tipo de liderança inspiradora e horizontal, que valoriza o engajamento afetivo e o pacto coletivo, está alinhado ao modelo de gestão cultural participativa defendido por Kauark e Rattes (2019), baseado no diálogo, no reconhecimento mútuo e na cocriação de soluções. Trata-se de uma forma de resistência institucional que transforma desafios em oportunidade de fortalecimento das relações interpessoais e da missão cultural dos equipamentos.

Os dados confirmam parcialmente o apontamento de Carvalho, Fischer e Drummond (2020) de que profissionais da cultura, muitas vezes, são movidos pela paixão e pelo senso de propósito, valorizando ambientes criativos e colaborativos mais do que recompensas financeiras. Observa-se que, devido às especificidades do trabalho cultural, os

resultados tendem a ser mais expressivos quando os profissionais conseguem atribuir um sentido ampliado ao trabalho ou ao projeto em que estão envolvidos. Assim, a primeira parte da afirmação – “profissionais da cultura muitas vezes são movidos pela paixão e pelo senso de propósito, valorizando ambientes criativos e colaborativos” – mostra-se evidente nos relatos.

Entretanto, os dados também indicam que a remuneração exerce influência significativa, especialmente no contexto da universidade pública, onde a dificuldade de retenção de talentos se torna um desafio recorrente. Como explica o E4:

Mas, ainda assim, como a gente está dentro das universidades e a gente sabe que o salário do técnico administrativo da Educação Superior Brasileira é um dos salários mais baixos, muitas vezes é muito difícil reter os talentos dentro da universidade. Então, isso é um impacto, porque as pessoas vão saindo na hora de uma distribuição por uma pró-reitoria de gestão de pessoas. Entre colocar mais pessoas nos equipamentos culturais e estão corretos, eu não estou dizendo que estão errados, eles vão optar por colocar numa secretaria de curso, numa coordenadoria, porque ali é onde o aluno está passando o tempo inteiro demandando.

O E3 acrescenta que a Procult mantém diálogo com a Progep para tratar da reposição de servidores na Procult e seus equipamentos culturais:

temos um diálogo também bastante intenso com a pró-reitoria de gestão de pessoas, no sentido de tentar garantir a reposição de pessoal para os nossos quadros. a gente teve um concurso agora, vamos ter contratação em breve e a gente espera que mais gente chegue à pró-reitoria e aos equipamentos. (E3)

Para além da quantidade de servidores, torna-se necessário discutir também quais perfis profissionais são essenciais e ainda ausentes nos equipamentos culturais da UFC. Uma pesquisa realizada em 2019 com 99 universidades brasileiras evidenciou a fragilidade estrutural da gestão de pessoas no campo cultural do ensino superior. Na maioria dessas instituições, a área cultural conta, em média, com apenas um ou dois funcionários, e somente 22,3% possuem dez ou mais trabalhadores dedicados exclusivamente à pasta (Nunes, 2020). O estudo indica que universidades com maior estruturação administrativa – incluindo equipes mais numerosas e qualificadas, além de espaços deliberativos para a formulação de políticas culturais – conseguem oferecer um volume mais expressivo de atividades, projetos e programas. Esses dados reforçam que não se trata apenas de aumentar o número de servidores, mas de garantir perfis técnicos e especializados que viabilizem a plena execução do potencial cultural das instituições, conforme reforçado por E4:

se o reitor te chamasse para falar assim, você tem três vagas para escolher [...] uma seria historiador, a outra seria museólogo e a outra seria restaurador,

porque eu acho que o museólogo consegue transitar por todas as áreas do dia a dia do museu e esses outros profissionais seriam muito essenciais para a gente pensar políticas mais fortes e firmes de preservação dos acervos, de difusão desses acervos também.

A ausência de profissionais especializados reforça um dos principais desafios já identificados por Nunes (2020) na gestão cultural universitária: a insuficiência de equipes técnicas com competências diversificadas para atender à complexidade das demandas culturais. Segundo o autor, instituições com maior número de profissionais e com áreas especializadas conseguem ampliar significativamente tanto a oferta quanto a qualidade das atividades, projetos e programas culturais, aspecto que converge diretamente com as necessidades destacadas por E6:

A gente precisa de um profissional da área da pedagogia [...] para atuar numa frente específica de educação museal, de educação patrimonial [...] para criar e atualizar planos de aula que a gente gostaria de disponibilizar no nosso site, para que quando os professores vierem aqui [...] possam trabalhar antes em sala de aula os temas. Então, um arquivista, um pedagogo. [...] entendendo o trabalho de um arquivista para além do que a gente tem no senso comum. A ideia seria um arquivista que pensasse a questão educacional, o potencial educativo, de trabalhar com a memória do próprio equipamento. [...] A gente precisa de um restaurador[...] a gente tem mais de 5 mil peças na reserva técnica, a gente tem duas pinacotecas. Então, a gente tem toda uma demanda que envolve também um trabalho cotidiano de restauração de papel, de documento, de obra de arte, enfim, né? E um trabalho específico sobre isso. A gente precisa de alguém da comunicação, né? Jornalista, para trabalhar com nossas redes sociais, com construção de peças, com apoio aos eventos que são feitos.

No caso dos equipamentos culturais, as entrevistas apontam a necessidade de profissionais nas áreas da comunicação, especialmente voltados para as mídias sociais, produtores culturais, museólogos, restauradores, pedagogos e arquivistas. Segundo os entrevistados a presença destes profissionais ampliaria o alcance das ações dos equipamentos culturais, conforme pontuado por E5:

Então, eu acho que a gente não tem um setor que é um setor muito importante, que é um setor de comunicação, que a gente precisava muito ter alguém que pudesse assumir, de fato, as nossas mídias sociais, que tivesse experiência para fazer isso, e que pudesse fazer a nossa comunicação com veículos de comunicação, jornais, rádios, televisões, então esse setor não existe para a gente conseguir desenvolver, então a gente acaba fazendo isso na medida do possível [...] então esse setor é um setor que eu sinto falta.

Segundo os dados, a administração superior da universidade reconhece o tamanho da demanda e a importância de aportes na estrutura de pessoal, como pode ser inferido da fala

do E1: “são muitas frentes de trabalho, uma necessidade que a equipe cresça, mais produtores culturais, terminamos de receber mais reforço agora no último concurso”.

Quadro 5 – Profissionais necessários nos equipamentos culturais da UFC segundo os entrevistados

Área de Atuação	Profissional	Funções/Demandas Relatadas	Entrevistado (s)
Comunicação	Jornalista / Publicitário / Designer	Gerir mídias sociais, criar peças gráficas, apoiar eventos, intermediar contato com imprensa (jornais, rádios, TV)	E5, E6
Produção Cultural	Produtor Cultural	Planejar e Coordenar eventos e programação, inclusive operação de sala de cinema, elaborar projetos	E5
Museologia Gestão	Museólogo (3 a 4)	Gestão e planejamento de museus (plano museológico, plano de segurança, política de acervo, monitoramento de políticas)	E4
História da Arte	Historiador	Pesquisas e atendimento a demandas sobre artistas e acervos	E4
Conservação Restauração	Restaurador	Conservação e restauração de acervos artísticos, documentos e peças	E4, E6
Antropologia	Antropólogo	Estudos sobre objetos e questões de alteridade	E4, E6
Arquivística	Arquivista	Organização de arquivos administrativos e coleções, gestão de reserva técnica, abordagem educativa e de memória institucional	E4, E6
Educação Mediação Cultural	Pedagogo	Educação museal e patrimonial, formação continuada de bolsistas, elaboração de planos de aula para escolas	E4, E6
Curadoria	Curador	Planejamento e montagem de exposições, curadoria filmica, organização de acervos para exibição	E5, E6

Fonte: Elaboração própria, 2025.

Conforme destacam Carvalho, Fischer e Drummond (2020), a valorização das pessoas no setor cultural exige não apenas o aumento no número de profissionais, mas também a diversidade de perfis, de forma a assegurar que as múltiplas dimensões do trabalho cultural – técnica, educativa, curatorial, comunicacional e administrativa – sejam atendidas de forma qualificada e sustentável. Entretanto, como observa Leal (2019), o modelo de concurso público vigente nem sempre contempla as necessidades específicas da área cultural, seja pelo

formato das contratações, seja pelos tipos de cargos previstos nos planos de carreira. Trata-se de uma questão complexa, que não depende apenas da vontade da administração universitária, mas envolve a aprovação de instâncias superiores do Executivo e do Legislativo.

Uma alternativa adotada para tentar suprir, ainda que de forma temporária, a carência desses profissionais tem sido a elaboração de projetos que prevejam sua contratação: “Em alguns projetos, a gente tem previsto a contratação de pessoal extra, porque os nossos servidores não dão conta da quantidade de trabalho que esses projetos exigem, como, por exemplo, o projeto da FINEP”. (E3)

No entanto, como apontam Santos e Davel (2022), essa solução esbarra no descompasso entre a natureza contínua das atividades culturais e a lógica de projetos, caracterizada por prazos definidos de início e fim. Esse modelo fragmentado compromete a capacidade das instituições de reter talentos, estruturar e qualificar equipes e investir em estratégias de longo prazo. Além disso, acaba por gerar vínculos informais e precarizados, especialmente no caso de técnicos, como ressaltam Kauark e Rattes (2019).

Outra possibilidade seria a terceirização. Contudo, no caso das contratações realizadas pela universidade, os processos licitatórios padronizados desconsideram as especificidades da dinâmica cultural, o que frequentemente resulta na contratação de profissionais sem o perfil adequado e em condições de trabalho pouco atrativas, reforçando a instabilidade e a rotatividade nas equipes (Kauark e Rattes, 2019).

Os dados revelam que outras estratégias também têm sido adotadas para promover justiça, equidade, valorização profissional e retenção de talentos. Entre elas, destaca-se a atribuição de cargos de gestão a técnicos administrativos:

Não sei ainda ao certo se isso ajuda, mas acredito que pelo menos diminua a cobrança. É o processo de participação e da relação, da proporcionalidade entre TAEs e docentes. Eu sou daqueles que eu acho que nós temos TAEs de excelente formação, que são pessoas que contribuem muito bem para a gestão. Então, com isso, por exemplo, das quatro coordenadorias, nós temos dois docentes e dois TAEs. Dos equipamentos, nós temos quatro docentes fazendo gestão e quatro TAEs fazendo gestão de equipamentos. Então, e a gente entende que talvez isso é uma forma interessante. (E2)

Além de contribuir para a valorização profissional e retenção de talentos, a presença de técnicos administrativos em cargos de gestão também se justifica pela qualificação desses profissionais e pela possibilidade de garantir a continuidade e a institucionalização das políticas culturais no médio e longo prazo, como explica o mesmo entrevistado: “Até porque nós, docentes, somos passageiros dentro da pró-reitoria. Pode ser

que daqui a dois anos já não esteja mais, isso é ok. Mas os tais não, eles vão ficar, eles trazem a memória, eles fazem isso”. (E2)

Outra problemática enfrentada pela gestão de pessoas diz respeito ao descompasso entre a jornada de trabalho e os horários em que, tradicionalmente, acontecem as programações culturais:

Esse é um problema sério. Na verdade, primeiro porque quando a gente pensa em cultura, difusão de cultura e tudo mais, a gente está pensando em horários alternativos, na perspectiva de que, por exemplo, é o horário que você não vai estar na labuta, no trabalho, e que você vai vir. Quando a gente pensa nisso, a gente vai pensar no horário noturno, a gente vai pensar no final de semana, esse é um aspecto . (E2).

O E2 aponta que a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pela universidade (UFC, 2022a) possa gerar uma flexibilização dos horários de trabalho:

Tem um avanço que a gente já deu dentro da Pró-Reitoria, que foi logo de início a gente entrou no PGD. Eu acho que o PGD possibilita que as unidades pensem melhor o seu fluxo, as suas demandas, a partir disso. Permitindo que o servidor faça, por exemplo, uma parte do seu trabalho em casa. E isso talvez possa gerar uma flexibilidade com relação a essa questão dos horários. (E2)

A adoção do PGD, ao flexibilizar a jornada e permitir a execução de atividades em horários não convencionais, dialoga com a literatura que destaca a necessidade de modelos de gestão adaptados às especificidades do trabalho cultural. Para Kauark e Rattes (2019), a programação cultural exige sincronia com os hábitos de consumo e disponibilidade do público, o que muitas vezes significa atuar fora do expediente administrativo tradicional. Nesse sentido, a flexibilização oferecida pelo PGD contribui para alinhar a organização do trabalho às demandas reais da programação, favorecendo a ampliação do acesso do público e a diversificação das atividades oferecidas. Além disso, conforme argumentam Carvalho, Fischer e Drummond (2020), políticas de gestão que conciliam as necessidades institucionais com a qualidade de vida dos servidores tendem a fortalecer o engajamento e a motivação das equipes, criando um ambiente mais propício à inovação e à colaboração no setor cultural.

Para a gestão dos bolsistas e do programa de bolsas foi criada a Coordenadoria de Formação e Memória gerenciasse pedagogicamente o programa de bolsas (UFC, 2023a).

Porque até então você tinha, e aí não é nenhum juízo de valor, obviamente, mas o programa vinha sendo gerenciado mais do ponto de vista administrativo e não do ponto de vista pedagógico. Então seria interessante que a gente criasse uma identidade também do programa de bolsas pedagogicamente. E aí esse é um desafio dentro dessa coordenadoria. (E2)

A gestão dos bolsistas e do programa de bolsas nos equipamentos culturais da UFC passou por mudanças significativas com a criação da Coordenadoria de Formação e Memória, cuja função é gerenciar pedagogicamente o programa. Com a criação da coordenadoria houve a intenção de construir uma identidade pedagógica para o programa, integrando-o aos objetivos formativos e culturais da Pró-Reitoria, conforme apontado por E2 e E4. Essa mudança dialoga com Carvalho, Fischer e Drummond (2020), que defendem que a valorização dos profissionais da cultura, inclusive dos bolsistas, requer investimento em formação continuada e no desenvolvimento de competências alinhadas às demandas do setor.

E o bolsista demanda muito compromisso e responsabilidade nossa, porque a gente está contribuindo na formação dele. Então, também no dia a dia do museu, ter um tempo direcionado a orientar, a trocar, a compartilhar, a escutar, a ajudar a repensar os caminhos. Então, assim, a gente tem uma equipe que é grande, mas ela é muito grande por conta do papel dos bolsistas dentro do equipamento. (E4)

O papel dos bolsistas é percebido como central para o funcionamento dos equipamentos culturais, especialmente em instituições com quadro reduzido de servidores e grande volume de atividades ou visitantes. O E4 destaca que essa participação exige compromisso e responsabilidade por parte dos gestores, que atuam não apenas como supervisores, mas como formadores. Orientar, trocar experiências, escutar e repensar caminhos junto aos bolsistas faz parte de um processo formativo que, segundo Santos e Davel (2022), contribui para a construção de capacidades coletivas e para a manutenção da qualidade das ações culturais, mesmo em contextos de restrição de pessoal.

E o bolsista demanda muito compromisso e responsabilidade nossa, porque a gente está contribuindo na formação dele. Então, também no dia a dia do museu, ter um tempo direcionado a orientar, a trocar, a compartilhar, a escutar, a ajudar a repensar os caminhos. Então, assim, a gente tem uma equipe que é grande, mas ela é muito grande por conta do papel dos bolsistas dentro do museu. (E4)

Por fim, E6 destaca iniciativas voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho, com atenção especial às condições físicas. Segundo o relato, antes mesmo de direcionar investimentos para acervos ou estruturas expositivas, houve uma mobilização para a reforma do Bloco 1 — conhecido como “Bloco dos Terceirizados” —, visando à melhoria do ambiente laboral e à oferta de condições mais dignas aos trabalhadores.

Como desafio da infraestrutura que tem uma relação direta com a questão da qualidade de vida dos trabalhadores [...] a mobilização em torno da UFC e da Prefeitura, foi, antes de tudo, para qualificar a questão dos terceirizados.

Então eu fui pensando assim, antes de pensar em quadros, em museu, em sítio arqueológico, eu pensei nas pessoas vivas. Então a gente fez uma grande mobilização de quase um ano de reforma do Bloco 1, que antes era chamado de Bloco dos Terceirizados. (E6)

Essas ações voltadas à formação dos bolsistas e à melhoria das condições de trabalho demonstram uma estratégia de gestão que, mesmo diante de limitações estruturais, busca fortalecer o capital humano disponível. Ao valorizar a dimensão pedagógica, investir no bem-estar dos trabalhadores e criar ambientes mais acolhedores, a gestão mitiga parcialmente os efeitos da carência de profissionais efetivos, ao mesmo tempo em que reforça a importância de políticas institucionais que ampliem e diversifiquem as equipes dos equipamentos culturais.

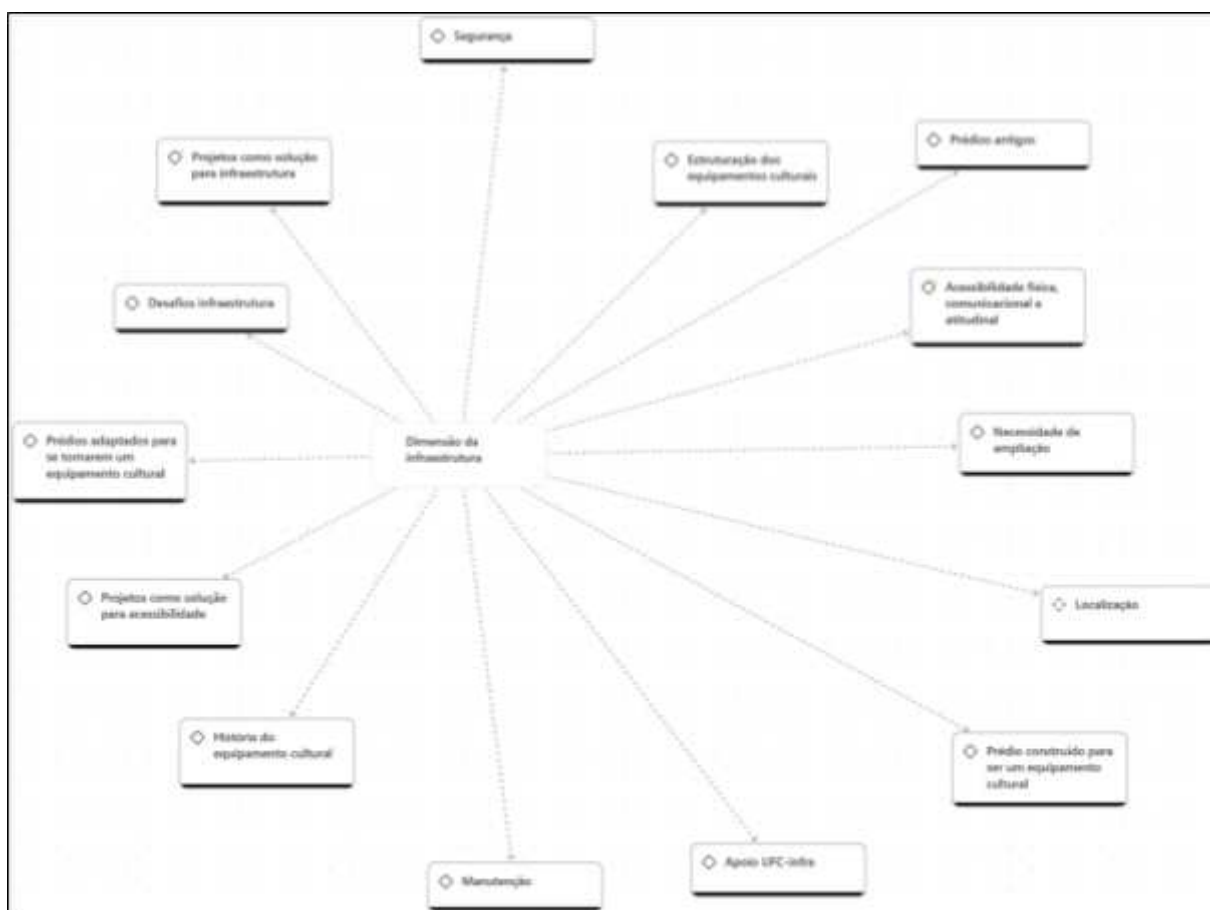
Podemos concluir que a gestão de pessoas nos equipamentos culturais da UFC é profundamente marcada pela tensão entre a vocação substantiva desses espaços — que atrai profissionais movidos por propósito, paixão e engajamento criativo — e as estruturas instrumentais de regulação do trabalho na administração pública. De um lado, a natureza do trabalho cultural demanda flexibilidade, horários não convencionais, multifuncionalidade e um forte componente de voluntarismo — características típicas de organizações orientadas por valores e sentidos (substantivas). Por outro, a universidade opera sob um regime jurídico-administrativo que privilegia a estabilidade, a padronização de carreiras, a jornada fixa e processos formais de contratação — elementos da racionalidade instrumental. Essa dissonância se manifesta na dificuldade de reter talentos, na precarização de vínculos (especialmente de bolsistas e terceirizados), na sobrecarga de servidores e na inadequação dos planos de cargos às reais necessidades dos equipamentos. A busca por maior flexibilidade via PGD e a valorização de TAEs em cargos de gestão podem configurar tentativas de atenuar esse conflito, introduzindo instrumentos de gestão (instrumental) para preservar a motivação e a eficácia das equipes (substantivo).

4.4 A dimensão da infraestrutura

De acordo com a categorização dos trechos das entrevistas foram identificados e atribuídos os códigos, que correspondem aos 15 núcleos de sentido: acessibilidade integral; apoio UFC-infra; desafios de infraestrutura; estruturação dos equipamentos culturais; história do equipamento cultural; localização; manutenção; necessidade de ampliação; prédio construído para ser um equipamento cultural; prédios adaptados para se tornarem um equipamento cultural; prédios antigos; realização de projetos como solução para a

acessibilidade; realização de projetos como solução para infraestrutura, segurança e qualidade de vida no trabalho, conforme pode ser observado na figura 5:

Figura 5 - Códigos aplicados no grupo dimensão da infraestrutura



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A história de cada equipamento pode ajudar a entender as especificidades em relação a sua infraestrutura. O Museu de Arte da UFC - MAUC em seu projeto de construção já refletia as exigências técnicas da museologia moderna da década de 1960, como pé-direito elevado, climatização, sistema de iluminação específico e áreas pensadas para exposições de longa e curta duração. Trata-se de uma edificação erguida com intencionalidade institucional e artística, fortemente influenciada pelas experiências internacionais do reitor Antônio Martins Filho, idealizador do museu, e pelo diálogo com o artista plástico Antônio Bandeira e outros pensadores. (UFC, 2024a)

Bom, eu sempre conto a história a partir do momento que teve o encontro entre o Antônio Martins Filho e o Antônio Bandeira em Paris, em 1948, 49, quando o Martins Filho era professor da Faculdade de Direito e vai com uma comitiva de professores e estudantes fazer um tour cultural pela Europa,

visitar museus, instituições de ensino, teatros, e a primeira parada deles foi em Paris. E, quando ele chegou em Paris, ele incorporou o artista visual Antônio Bandeira na comitiva e o Bandeira foi o responsável por levá-los para visitar os museus. E, ali, o Martins Filho teve acesso aos museus de arte. (E4)

A concepção do MAUC como um museu de referência regional com projeção universal se consolidou desde o seu planejamento, inclusive com investimento em acervo, equipe técnica qualificada e instalações físicas específicas. (UFC, 2024a)

Em 1957, Martins Filho começa um projeto que é de formação de acervo artístico e realização de exposições temporárias na Reitoria da UFC, no Salão Nobre da Universidade. A partir daí... ele monta uma comitiva, ...um grupo interdisciplinar. O Bandeira era o consultor dele sobre criar ou não criar um museu de arte no estado do Ceará. E ele decide fazer, mas ele decide fazer de uma forma muito inovadora, que foi convidar pessoas. Sérvulo Esmeraldo, Floriano Teixeira, Lívio Xavier Júnior, Heloísa Joaçaba. Ele convida várias pessoas, Eno Barreto. Ele convida toda uma geração de intelectuais, de pensadores, de técnicos e também de artistas visuais e gestores de cultura para pensar junto o perfil desse museu. E, a partir dali, ele vai formar o acervo do MAUC a partir do lema da universidade, que é 'Universal pelo Regional'. (E4)

A Casa de José de Alencar, assim como o MAUC, teve seu prédio construído para ser um equipamento cultural. Segundo relato do E6, sua criação teria sido idealizada pela escritora Rachel de Queiroz, em articulação com o então presidente da República, Castelo Branco, no contexto da ditadura militar. A autora teria defendido junto ao político a importância da criação de um espaço que homenageasse escritores e que se consolidasse como um local de referência cultural para o Estado do Ceará, aliado a uma proposta arquitetônica de relevância e beleza (UFC, 2024d).

O equipamento teria sido idealizado pela escritora Raquel de Queiroz, numa articulação com o Castelo Branco. Então, presidente do Brasil, no contexto da ditadura militar. Ela teria provocado o político sobre a necessidade de ter um espaço que homenageasse os escritores e que fosse, enfim, um espaço bonito de referência cultural do Estado do Ceará. (E6)

A partir do tombamento, em 1964, da casa onde nasceu o escritor José de Alencar e dos 7 hectares que circundam a construção, onde também estão localizadas as ruínas do primeiro engenho a vapor do Ceará. A responsabilidade pela administração e preservação do patrimônio histórico foi atribuída à Universidade Federal do Ceará, com o objetivo de transformá-lo em um equipamento voltado à extensão acadêmica e ao fomento da produção literária cearense (UFC, 2024d).

A construção do prédio atual, projetado por Liberal de Castro em estilo colonial, buscou remeter ao início do século XIX, com elementos arquitetônicos que evocam uma “casa grande” e a memória histórica do local. Sediando a administração e salas de exposição, ambientes para recepção de escritores, artistas e autoridades, além de salas de aula. O equipamento conta, ainda, com diversos espaços expositivos, entre eles o Museu Arthur Ramos, a coleção de rendas de bilro Luiza Ramos, a Pinacoteca Floriano Teixeira e o Salão Iracema Descartes Gadelha. Também abriga as ruínas do primeiro engenho a vapor do estado. Com o tempo, o equipamento diversificou suas funções e atividades, mantendo-se como espaço vivo de produção e difusão cultural (UFC, 2024d).

E que a forma como ele foi pensado é uma arquitetura que pudesse remeter a outra época. Então, embora esse prédio tenha apenas 60 anos, é como se ele fosse do século XIX, início do século XIX. As janelas, as portas, o telhado em Carnaúba. Então, tem uma ideia de que ali seria um salão nobre simulando uma espécie de casa grande, com o que talvez fosse senzala embaixo. (E6)

Sua trajetória evidencia o papel da universidade como agente preservador do patrimônio e gestor de espaços culturais, conciliando a conservação histórica com a oferta contínua de ações culturais à comunidade.

A Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO), diferentemente do Museu de Arte da UFC e da Casa de José de Alencar, não foi originalmente projetada para ser um equipamento cultural. Idealizada e fundada em 27 de junho de 1971 pelo cineasta e professor Eusélio Oliveira, a Casa Amarela nasceu do desejo de difundir a cultura, promover o cinema e formar plateia, em uma época em que o próprio Professor Eusélio saía com um projetor para realizar exposições em diferentes locais, num projeto conhecido com o Projeto Mascate. Seu fundador era um estudante de Direito apaixonado pela sétima arte, motivação que o levou a propor à Reitoria da Universidade Federal do Ceará a criação de um espaço dedicado ao audiovisual. O prédio onde atualmente funciona a CAEO era, na época, um depósito de pedras do curso de Geologia, e foi cedido após insistentes solicitações do professor, que buscava um local mais adequado para exposições cinematográficas — anteriormente realizadas em uma sala com pouca ventilação sobre o CEU (Centro de Convivência Universitária) — e para a oferta de cursos nas áreas de artes e audiovisual. O nome “Casa Amarela” surgiu de uma brincadeira do próprio Eusélio, que dizia que a cultura brasileira estava com febre, anêmica e amarela. (Teixeira, 2015)

O equipamento compreende, ainda, a única sala de cinema da Universidade Federal do Ceará, a Sala Cine Benjamin Abrahão, concebida e implementada durante a gestão

do professor Eusélio Oliveira, bem como o Núcleo de Animação (NUCA), cujo terreno foi adquirido e cuja construção foi viabilizada por meio de emenda parlamentar, na gestão do professor Wolney Oliveira (UFC, 2024b). Este último também foi responsável pela articulação do projeto de reforma da referida sala de cinema, atualmente em execução, contemplado com recursos da Lei Paulo Gustavo, no exercício de 2023. (E5)

No espaço da Casa Amarela Eusélio Oliveira, foi realizada, em sua sala de cinema, a primeira edição do Festival Vídeo e Mostra Fortaleza, evento que, posteriormente, se transformaria no Festival de Cinema Ibero-americano Cine Ceará. (UFC, 2023c)

Apesar desse legado estruturante e singular, os desafios contemporâneos relacionados à infraestrutura dos equipamentos culturais da universidade são significativos. As falas dos entrevistados indicam que um dos principais entraves refere-se à manutenção predial, particularmente devido à idade dos edifícios, muitos deles de caráter histórico. Conforme pontuou o E3, “muitos dos nossos prédios são prédios históricos, antigos. E a gente sabe como a manutenção desses espaços prediais é difícil, é cara. Então, esse desafio infraestrutural é, assim, talvez um dos maiores nossos”.

Essa constatação converge com Gomes (2017) e Santos e Davel (2022), que destacam a dupla natureza dos equipamentos culturais — artística e predial — como fator que eleva significativamente os custos de manutenção, demandando atenção tanto à conservação física das estruturas quanto à operação contínua de suas atividades culturais. No caso estudado, essa dificuldade é intensificada pela existência de estruturas elétricas e hidráulicas com mais de 60 anos, gerando constantes demandas de reparo.

O E6 evidencia as consequências dessa obsolescência: infiltrações, problemas de circulação de ar e limitações arquitetônicas que comprometem a qualidade ambiental interna. Esses problemas não apenas dificultam o uso pleno dos espaços, mas também representam riscos à preservação do acervo, situação já apontada por Kauark e Rattes (2019) como um dos impactos mais críticos da falta de manutenção preventiva.

A gestão da manutenção é centralizada na UFC-Infra, unidade responsável por obras, reformas e serviços corretivos e preventivos em toda a universidade. Entretanto, conforme ressaltam os entrevistados, a lógica atual prioriza demandas emergenciais de setores acadêmicos essenciais, como salas de aula, o que acaba por colocar os equipamentos culturais em posição secundária na fila de atendimento. O E3 sintetiza o dilema: “na hora da emergência, a sala de aula vai ter um atendimento prioritário... e eu acho que é isso mesmo, mas com os cortes orçamentários, a questão da manutenção da universidade tem ficado cada vez mais fragilizada”.

Essa priorização, embora compreensível, reforça o que Gomes (2017) chama de descontinuidade das ações de manutenção em função da escassez de recursos, o que tende a substituir estratégias preventivas por intervenções corretivas e pontuais. Esse cenário é agravado pelo fato de a UFC possuir mais de 440 prédios, o que demanda grande capacidade logística e orçamentária para manter o conjunto em boas condições.

Apesar das limitações, os entrevistados reconhecem o empenho da UFC-Infra na execução de reparos urgentes e no acompanhamento de demandas mais complexas.

tem tido um acompanhamento também muito sério da UFC Infra, que cuida da parte de infraestrutura da Universidade. Por exemplo, em relação ao pessoal do Memorial, eles têm várias dificuldades de infraestrutura. E aí o pessoal da UFC Infra tem visto, tem acompanhado mais de perto, criado novos projetos arquitetônicos para a gente pensar como é que é melhor essa disponibilização dos acervos, a organização das equipes dentro dessas infraestruturas. Mas é um grande, enorme desafio porque de tudo é o que mais demanda recurso. (E3)

O atendimento ágil na resolução de demandas corretivas justifica-se pelo risco de perda de equipamentos, mobiliário e principalmente o risco de perda de acervos intangíveis, conforme aponta E3:

Precisa ter um diálogo com a parte de manutenção da própria universidade que já tem também uma alta demanda nas suas diversas unidades. E isso impacta de várias maneiras. Por exemplo, a gente está agora numa quadra chuvosa. Então, isso é muito complicado, porque a gente tem equipamentos culturais com goteira, com problema de infiltração. Isso pode, por exemplo, impactar na preservação de acervos. Pode ameaçar, inclusive, essa salvaguarda dos acervos. Então, é bem preocupante. Talvez essa parte seja mais preocupante para nós. De como é que a gente pode ter segurança que esses equipamentos culturais têm condições de enfrentar essas intempéries mesmo, climáticas.

Por fim, a análise aponta que superar tais desafios requer um planejamento integrado que alinhe as necessidades culturais às possibilidades orçamentárias, conforme defendem Leal (2019) e Gomes (2017). Isso inclui a busca por fontes complementares de financiamento, a definição de políticas internas que considerem as especificidades dos equipamentos culturais e a implementação de rotinas de manutenção preventiva, fundamentais para garantir a preservação e a plena utilização desses espaços.

Outros apontamentos dizem respeito à necessidade de voltar-se atenção para a gestão de risco dos acervos a fim de implementar uma cultura institucional de segurança preventiva. Conforme destacado pelo E3: “o MAUC que tem o acervo mais rico de história de artes visuais do Ceará. Então, é um perigo muito grande”.

Os gestores da Procult também reconhecem os desafios de infraestrutura enfrentados pelos equipamentos culturais em geral. O E2 aponta que o maior entrave é a manutenção, pois "você entra no mesmo modo operante da manutenção predial da universidade", que tem fluxo próprio e prioritariamente voltado às demandas acadêmicas. Ele reforça que, apesar dessas dificuldades, a gestão atual tem buscado alternativas por meio de editais e projetos que permitam intervenções físicas nos equipamentos: "Todos os equipamentos culturais estão passando por alguma mudança estrutural, fruto de projetos submetidos e aprovados".

E3, por sua vez, destaca que a Procult tem incentivado os equipamentos a elaborarem projetos voltados à modernização e adequação da infraestrutura. O caso da troca do transmissor da Rádio Universitária e a reforma de estúdios, com apoio de parceiros externos como o Governo do Estado e prefeituras, foi mencionado como exemplo de articulação bem-sucedida.

As reformas estruturais dependem dos trâmites da administração central da universidade, o que nem sempre ocorre com a agilidade necessária. Por esse motivo, projetos financiados com recursos externos têm sido a principal via para a modernização da infraestrutura. A Procult tem incentivado a elaboração de projetos com esse foco, o que resultou na aprovação de propostas junto à FINEP e outros editais.

A acessibilidade constitui um dos pilares da democratização do acesso à cultura, estando prevista na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que garante o direito de participação plena e efetiva das pessoas com deficiência na sociedade, em igualdade de condições com as demais. No contexto dos equipamentos culturais, como ressalta Inácio (2017), esse direito demanda a superação de barreiras arquitetônicas, comunicacionais e atitudinais, que muitas vezes se perpetuam, especialmente em edificações históricas ou antigas, projetadas antes de a acessibilidade se tornar uma exigência legal e social.

Essa realidade é evidente na UFC, conforme observa o E6, ao explicar que "é um projeto, de 60 anos atrás, então era uma época em que as pessoas não pensavam muito nisso". A fala revela que a concepção original de parte dos equipamentos culturais, por ter ocorrido em um contexto histórico anterior às normativas de inclusão, resulta em limitações estruturais que ainda hoje condicionam a experiência dos públicos.

As adaptações realizadas, embora importantes, permanecem pontuais. Segundo o E6, "as intervenções que foram feitas aqui no que se refere à acessibilidade são intervenções muito datadas, específicas, que é a sinalização do estacionamento, uma rampa no

estacionamento [...] rampas e alguns espaços de acesso à casa, banheiro que também passou por um processo de acessibilidade”. Esses exemplos correspondem ao que Inácio (2017) denomina de barreiras arquitetônicas parcialmente superadas, nas quais a ausência de soluções integradas limita o alcance da inclusão.

Há esforços de planejamento mais abrangentes, ainda que nem sempre viabilizados financeiramente. O E6 relata que “desde a minha gestão, a gente tem investido na criação de um projeto [...] para acessibilidade total da casa [...] mais de um milhão de reais [...] mas não foi aprovado”. Essa dificuldade em captar recursos para intervenções estruturais confirma o argumento de Gomes (2017) sobre a interdependência entre viabilidade financeira e modernização de espaços culturais: a falta de recursos estáveis impede que projetos de grande porte saiam do papel, mantendo as ações fragmentadas e dependentes de oportunidades esporádicas de fomento.

A acessibilidade física é uma das dimensões mais críticas. Para o E3, “muitos [equipamentos] estão com problema. Muitos não têm”. Contudo, ele reconhece avanços na acessibilidade atitudinal, associando esse progresso à presença de servidores com deficiência na Procult, o que “acelera esse processo, porque eles estão dentro, discutindo e exigindo de nós essa mudança de atitude”. Essa percepção dialoga com Inácio (2017), que alerta para o papel das barreiras atitudinais como impeditivos tão relevantes quanto os obstáculos físicos, e com Leal (2019), que defende políticas institucionais permanentes para a promoção da inclusão.

Apesar da importância do tema, o E3 aponta a inexistência de um setor específico na Procult voltado à acessibilidade cultural: “isso é feito ainda de uma maneira muito vinculada à Secretaria de Acessibilidade da UFC, que nos orienta em alguns momentos específicos, e a partir muito da boa vontade e do desejo dos gestores”. Tal cenário reflete o que Gomes (2017) identifica como falta de planejamento integrado, em que a ausência de estrutura institucional e de orçamento próprio dificulta a consolidação de ações contínuas.

Ainda assim, há exemplos de iniciativas mais consistentes em alguns equipamentos. O E4 descreve um conjunto de ações implementadas: “a gente construiu uma rampa [...] tem banheiro adaptado [...] todas as portas têm mais de 90 centímetros de largura para que um cadeirante possa passar”. Além das adaptações físicas, ele cita parcerias para promover acessibilidade comunicacional, como o Projeto de Fotografia Tátil, que possibilita “ter peças táteis em exposições [...] para que os públicos possam tocar numa obra”, e o Grupo LIDE, que realiza audiodescrição de obras de arte.

Outra inovação é o desenvolvimento de um aplicativo acessível: “algumas obras estarão com audiodescrição, terão sua história ali contada [...] textos e áudios em inglês [...] ninguém vai precisar baixar o aplicativo no celular, vai só localizá-lo a partir de uma página”. Esses exemplos materializam o que Inácio (2017) identifica como superação de barreiras comunicacionais, ampliando a fruição cultural de pessoas com deficiência visual e também de estrangeiros.

Projetos com potencial de transformação também surgem em outros espaços. O E5 explica que, embora não tenha havido “um projeto só sobre acessibilidade”, em todas as reformas planejadas há “previsão de uma parte do recurso disponível para a acessibilidade”, incluindo equipamentos para tornar exposições cinematográficas acessíveis e propostas de mediação cultural voltadas à acessibilidade atitudinal.

O E2 destaca a chegada de uma emenda parlamentar prevista para 2025, voltada à elaboração de projetos técnicos de sinalização, identidade visual, segurança e acessibilidade. Segundo ele, “o recurso realmente é pequeno, ele permite que a gente, pelo menos, elabore os projetos”, o que possibilitará que os equipamentos culturais estejam aptos a concorrer a editais de fomento com projetos executivos prontos, atendendo à recomendação de Inácio (2017) sobre a importância de diagnósticos e planejamento prévio para efetivar melhorias estruturais.

Em síntese, os dados revelam um cenário em que avanços pontuais e práticas inovadoras coexistem com restrições estruturais e orçamentárias significativas. A acessibilidade, embora presente no discurso e nas iniciativas individuais, carece de políticas institucionais robustas e orçamento para se consolidar como eixo estruturante da gestão de equipamentos culturais. Superar essas limitações requer uma abordagem integrada e de longo prazo, capaz de articular as dimensões física, comunicacional e atitudinal, conforme defendem Inácio (2017) e Leal (2019), e que seja sustentada por compromisso político e por fontes de financiamento estáveis.

Assim como a acessibilidade, que exige planejamento integrado, recursos específicos e atenção às diferentes dimensões — física, comunicacional e atitudinal —, a consolidação dos equipamentos culturais como espaços plenos de inclusão também depende de sua capacidade de atender a demandas técnicas e funcionais próprias de sua natureza. Nesse sentido, as iniciativas voltadas à melhoria da infraestrutura e à promoção da acessibilidade dialogam diretamente com outra função estratégica desses espaços: a de atuarem como verdadeiros laboratórios de arte e cultura.

Tal concepção amplia sua finalidade para além da fruição e da formação tradicionais, incorporando práticas de experimentação, investigação e produção técnica. Como aponta o E5, a expectativa de reformulação da Casa Amarela Eusélio Oliveira não se restringe à sala de exibição, mas também envolve a implantação de novos ambientes laboratoriais, reforçando o papel do equipamento como espaço multifuncional, capaz de integrar criação artística, prática técnica e pesquisa no contexto universitário.

Os entrevistados citam, ainda, a função de laboratório exercida pelos equipamentos culturais, como mencionado pelo E5. Os entrevistados destacam, ainda, o papel dos equipamentos culturais enquanto laboratórios, espaços que transcendem a função expositiva ou formativa tradicional, ampliando suas finalidades para práticas técnicas, investigativas e experimentais. O E5, por exemplo, enfatiza a ampliação da atuação da Casa Amarela Eusélio Oliveira com a implantação de novos ambientes laboratoriais:

Então, isso faz com que, uma vez que todos esses laboratórios estiverem prontos, isso vai fazer com que a Casa Amarela seja não só um espaço de exibição cinematográfica e formação, que é o que ela vinha fazendo, já fez no seu momento áudio, mas cria também um terceiro braço, que é um braço de laboratórios técnicos.

De modo semelhante, o E4 ressalta a função do equipamento como espaço de pesquisa e experimentação, considerando seu vínculo com o ambiente universitário: “Tem a missão de pesquisar, porque estamos dentro de um ambiente em especial universitário, então a pesquisa, a investigação, a experimentação faz parte de um lugar muito importante para a gente”.

O E6 ressalta, também, as peculiaridades do equipamento que, além de possuir o primeiro engenho a vapor do estado do Ceará, “também é um sítio arqueológico que já foi escavado algumas vezes”.

Os apontamentos dialogam com a literatura que reconhece os equipamentos culturais em universidades como espaços de experimentação e de construção de conhecimento. Langie (2022), ao relatar a criação do Cine UFPel, descreve esse processo como parte de uma política institucional voltada à constituição de laboratórios culturais no âmbito universitário: “em 2012, sentimos a necessidade de ter um laboratório de projeção e começamos as tratativas com a reitoria para a criação de uma sala de cinema. Em 2015 o Cine UFPel abriu suas portas à comunidade” (Langie, 2022, p.18).

Essa concepção também está presente em outras instituições, como o Instituto Federal Fluminense, que criou o Laboratório de Arte e Cultura no campus Santo Antônio de

Pádua. Esse equipamento foi estruturado com três eixos de atuação — gestão cultural, produção cultural e divulgação cultural — e tem como objetivo formar técnicos em administração com atuação voltada para a área da cultura. A iniciativa está alinhada ao Plano Institucional de Cultura da instituição, que propõe, entre outras estratégias, a criação de laboratórios de práticas culturais em cada campus: “Diretriz 3 – Ampliação do acesso aos equipamentos culturais do IFFluminense [...] Estratégia 4 - Criar laboratório de práticas culturais em cada campus [...]” (Matta *et al.*, 2019).

Outro aspecto relevante a considerar no reconhecimento dos equipamentos culturais como laboratórios da cultura diz respeito à especificidade técnica de seus recursos materiais e tecnológicos. São ambientes que exigem equipamentos adequados e compatíveis com suas finalidades educativas e culturais. O E4 chama atenção para os riscos envolvidos na aquisição de equipamentos sem a devida orientação técnica, o que pode comprometer os objetivos formativos dos espaços:

[...] corre-se muito risco de vir produtos que não são aqueles que a gente deseja, como já aconteceu em algum momento aqui [...], a gente pediu um produto X, a gente mandava para a equipe de administração da universidade, e aí vinha uma coisa que tinha o mesmo nome, mas tinha outra função, então hoje também eu entendo que é importante a gente fazer parte de todo esse processo, de tudo, mas é um desafio, é um desafio muito grande.

Essa compreensão acerca dos equipamentos culturais como laboratórios estende-se também à realização de obras em seus espaços físicos. Assim como ocorre com laboratórios voltados às ciências biológicas ou das engenharias, os laboratórios da cultura possuem especificidades técnicas e funcionais que exigem atenção detalhada durante o planejamento, construção ou reforma de suas instalações. Nessas situações, é frequentemente necessária a constituição de equipes multidisciplinares, capazes de integrar diferentes áreas do conhecimento para garantir que as intervenções arquitetônicas e estruturais atendam adequadamente às finalidades educativas, culturais e simbólicas desses ambientes. Equívocos técnicos podem comprometer a funcionalidade do espaço, conforme relatado pelo E5:”. E isso com o tempo foi um pouco se desmontando. Então, nas últimas décadas, esse momento auge [...] porque a sala precisou passar por uma reforma, que acabou não sendo uma reforma muito bem-sucedida, acabou se desfazendo um pouco”.

Os entrevistados registram, ainda, a necessidade de ampliação destes espaços para atender a esta demanda crescente, ressaltando se a fala de E4:

não tem laboratórios artísticos, espaços de oficinas. Então, no dia a dia, a gente improvisa dentro do auditório, dentro das salas de exposições, mas não é o correto. Isso pode ser, acontecer? Pode, mas o correto é que tivesse áreas contínuas, apropriadas, a área do educativo.

A partir do exposto, podemos concluir que a infraestrutura dos equipamentos culturais da UFC é palco de um paradoxo material: muitos desses espaços foram concebidos para abrigar atividades de cunho simbólico, experimental e comunitário (substantivo), mas operam em edificações que demandam manutenção predial, segurança, acessibilidade e adequação tecnológica, questões de ordem profundamente instrumental e burocrática. A dupla natureza desses equipamentos, que são ao mesmo tempo organizações culturais e patrimônio físico, os coloca em uma situação de vulnerabilidade: dependem de uma gestão eficiente de recursos financeiros e técnicos para seguir cumprindo sua missão cultural.

Esta herança histórica e simbólica contrasta, no entanto, com os desafios contemporâneos impostos pela própria idade dos prédios, todos com mais de 60 anos. O volume de demandas de manutenção coloca gestores e a UFC-Infra, unidade da universidade responsável pela manutenção predial, em estado de alerta permanente, dada a necessidade de corrigir tempestivamente problemas como infiltrações e instalações elétricas obsoletas, sob risco de perda de acervos valiosos. Esta urgência, entretanto, esbarra na prioridade institucional de garantir o funcionamento das salas de aula, para evitar a interrupção das atividades acadêmicas. Consequentemente, o setor de manutenção precisa ser prontamente demandado e avaliar a gravidade e a urgência de cada demanda, equilibrando necessidades concorrentes com os recursos disponíveis.

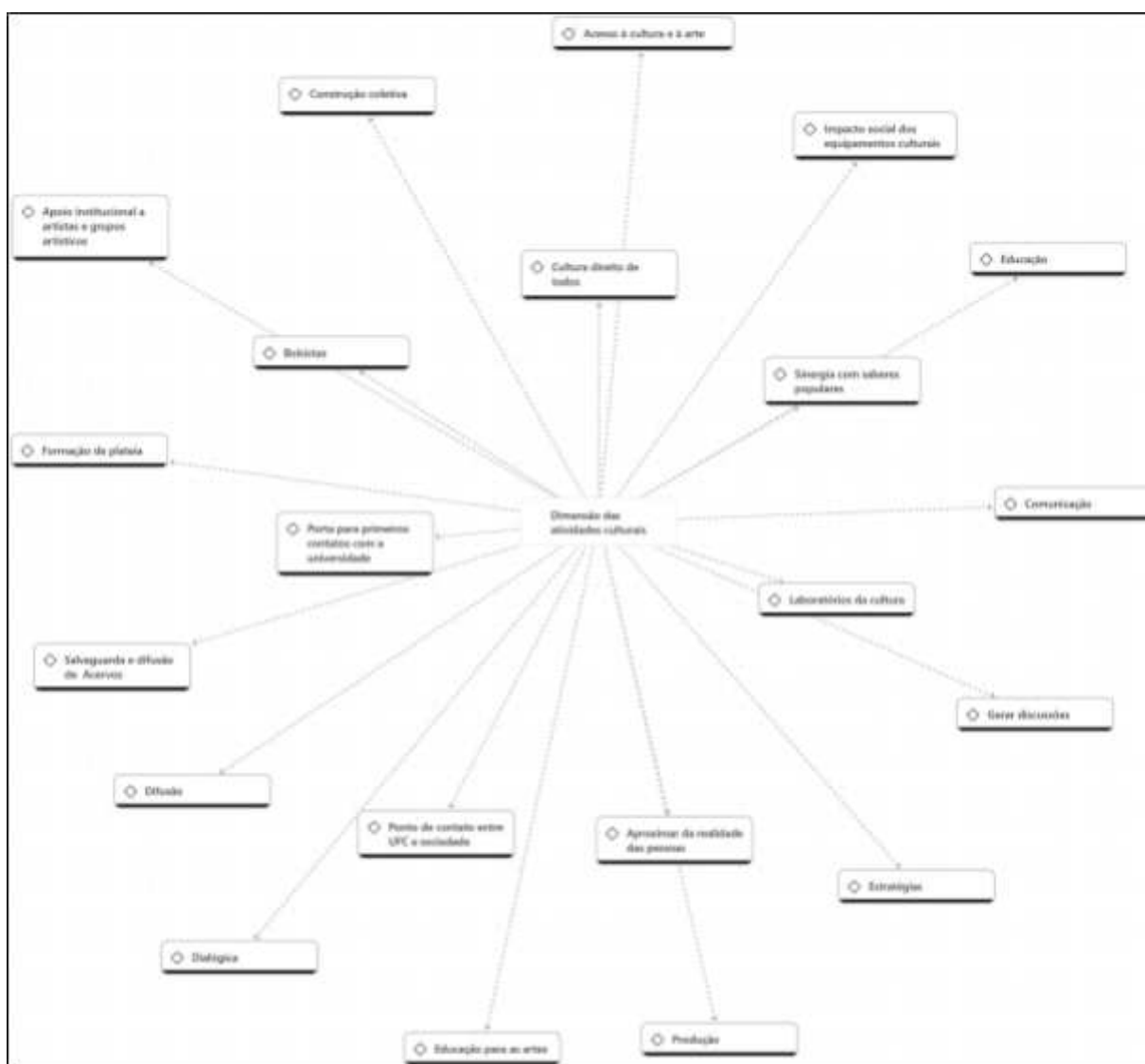
Nesse contexto, projetos específicos de infraestrutura, viabilizados por meio de editais ou outros tipos de captação externa, tornam-se uma estratégia crucial para conciliar essas necessidades. A busca por editais específicos para infraestrutura é uma estratégia para contornar as limitações, inserindo a necessidade instrumental de reformas e aquisições dentro de um projeto de valorização substantiva do espaço cultural. O desafio é fazer com que a gestão da pedra e do concreto não sufoque a gestão do simbólico e do vivo.

4.5 A dimensão das atividades culturais

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto diversificado de 21 núcleos de sentido que estruturam esta dimensão: Acesso à cultura e à arte; Apoio institucional a artistas e grupos artísticos; Aproximação da realidade das pessoas; Bolsistas;

Comunicação; Construção coletiva; Cultura como direito de todos; Dimensão dialógica; Difusão; Educação; Educação para as artes; Estratégias; Formação de plateia; Geração de discussões; Impacto social dos equipamentos culturais; Laboratórios da cultura; Ponto de contato entre UFC e sociedade; Porta para primeiros contatos com a universidade; Produção; Salvaguarda e difusão de acervos; e Sinergia com saberes populares.

Figura 6 - Códigos aplicados no grupo dimensão das atividades culturais



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No contexto da UFC, reconhecida por sua excelência acadêmica e histórica contribuição para a formação profissional, sua capacidade inovadora é atestada pelo expressivo número de depósitos e patentes concedidas pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), acumulando mais de 80 patentes concedidas e um total de 550 patentes

depositadas (UFC, 2025c). Os equipamentos culturais reforçam o compromisso institucional de oferecer uma formação ampla, que integre ensino, pesquisa e extensão. Esse papel é ressaltado por E2:

É, eu vou lembrar aqui uma coisa que o Custódio coloca [...] que é o seguinte: a formação técnica, ela se dá e vai acontecer dentro de uma universidade [...]. Então, essa formação, a gente já tem atuado. Mas o contexto de você ter uma multiplicidade dentro de uma universidade mostra que, na verdade, você não tem que ter só essa formação técnica, precisa que a gente contribua para que essa formação seja a mais ampla possível. Então, óbvio que ele não vai sair só como uma formação técnica, porque ele também vai ter um olhar da profissão dele para a área de ensino, para a área de pesquisa e para a área de extensão.

Desta forma, a universidade pretende ir além de sua função de formação técnica e científica, configurando-se também como um espaço privilegiado para o desenvolvimento de artistas, pensadores ou mesmo possibilitando que seus egressos se aproximem das artes e tenham possibilidade de apreciá-la. Assim, a UFC atua conforme o que expressa em sua missão de gerar e difundir conhecimentos, além de preservar e promover valores éticos, científicos, artísticos e culturais. Nesse sentido, a formação acadêmica deve contemplar dimensões que extrapolam a preparação para o mercado de trabalho, incluindo o desenvolvimento humano, crítico e social do estudante (UFC, 2024e). Essa perspectiva reforça o entendimento de que a universidade deve ir além da capacitação técnica, formando cidadãos críticos e socialmente engajados, e nesse sentido, a cultura desempenha papel estruturante, como destaca E2: “Mas ele, enquanto cidadão, precisa ter uma formação complementar. E a cultura é um grande caminho para isso. E eu acho que a gente tem esse papel enquanto equipamentos culturais.”

A fala se alinha à concepção de Kauark e Rattes (2019) sobre a importância de programações culturais que dialoguem com a comunidade, diversifiquem o repertório e ampliem o acesso à arte. Quando um equipamento cultural universitário promove exposições, espetáculos ou programas de rádio, ele amplia horizontes estéticos e formativos, como pontua E2:

Quando a gente permite constantemente, através de exposições, que a gente traga a sensibilidade, traga a arte, para, de repente, aquele que nunca teve esse acesso, a gente está impactando no processo formativo dele. Quando a gente tem um programa de rádio, que seja um programa jornalístico ou um programa cultural, e que ele, de repente, esteja acessando novos artistas, novos conceitos, a gente está impactando também no processo formativo dele. Então, eu acho que a gente gerar

diferentes políticas, diferentes ações, que a gente possa fazer isso, eu acho que é perfeito. (E2)

Além de ampliar a formação cidadã, os equipamentos culturais funcionam como portas de entrada para a universidade, fortalecendo vínculos com públicos que, muitas vezes, não tinham contato prévio com o ambiente acadêmico. E3 reforça essa ideia:

[...] vejo os nossos equipamentos culturais como portas da universidade para a sociedade. Tem muita gente que chega à universidade pela primeira vez, conhece a UFC por meio de um equipamento cultural. Visita a Seara, visita o MAUC, fez um curso na Casa Amarela e nunca tinha pisado na UFC. Então, eu acho que os equipamentos culturais eles cumprem esse lugar de um ponto de contato nosso com a sociedade e um ponto de diálogo. (E3)

Esse papel dialógico é central para o que Gomes (2017) chama de função inclusiva da cultura universitária: criar espaços de interação entre saberes acadêmicos e saberes populares, favorecendo o pertencimento e a democratização do conhecimento.

Exemplos disso podem ser vistos em iniciativas de extensão, como os cursos de fotografia, cinema e animação da Casa Amarela Eusélio Oliveira, que historicamente recebem estudantes das periferias e funcionam como espaços de descoberta e fortalecimento criativo. Como relatou um dos gestores, a Casa Amarela “passou a ser um espaço de formação em cinema, o primeiro espaço do Estado em pensar o que poderia ser uma formação em cinema”, pautado desde sua origem por um interesse na formação popular e na interação com o pensamento crítico. O impacto dessa atuação é evidenciado nos relatos de ex-alunos e frequentadores, que descrevem o equipamento como “o primeiro lugar de acolhimento” e relembram o auge das sessões na sala de cinema, especialmente às sextas-feiras, quando o espaço se tornava ponto de encontro e fruição cultural. Destaque para a fala de E5: “Várias pessoas me encontraram e falavam assim: aquele lugar foi fundamental na minha vida, eu aprendi muitas coisas ali. Eu iniciei a minha relação com o cinema ou com a fotografia ou com a animação [...] por ali. (E5)

Esse tipo de experiência traduz o conceito de “organização intensiva em símbolos” (Santos; Davel, 2022), pois o impacto não se restringe à formação técnica, mas envolve a criação de memórias, identidades e pertencimento cultural.

No caso das salas universitárias de cinema, como destaca Langie (2023), comumente há uma curadoria voltada a obras fora do circuito comercial, proporcionando acesso a narrativas e estéticas diversas, e funcionando como laboratório formativo para estudantes e comunidade. Assim, a Casa Amarela, ao combinar a difusão de produções cinematográficas alternativas com a oferta de cursos e oficinas, cumpre simultaneamente

funções culturais, educativas e sociais, alinhando-se à missão institucional das universidades públicas de promover a diversidade cultural e fortalecer o pensamento crítico.

Essa função de porta de entrada da cultura para o universo acadêmico também se manifesta em experiências formativas iniciais, muitas vezes vividas por crianças e adolescentes que ainda não vislumbram cursar o ensino superior. Muitas vezes, o primeiro contato desses jovens com a UFC se dá por meio de visitas a museus, apresentações teatrais, complexos culturais como a Casa José de Alencar ou espaços de ciência como a Seara da Ciência. E4 ilustra essa dimensão:

[...] às vezes, a primeira vez que uma criança, um adolescente, entra na universidade, antes dele poder sonhar e entrar aqui como um estudante de uma graduação, ele entra por meio da cultura. Ele vem visitar um museu, ele vem numa peça de teatro, ele vai num complexo cultural como a Casa José de Alencar, ele vai num espaço de ciência como a Seara da Ciência. Então, muitas vezes, o primeiro acesso de uma criança ou de um adolescente com a universidade é por meio da cultura. (E4)

Essas visitas, além de aproximarem o público da instituição, funcionam como experiências de mediação cultural (Wendel, 2013), capazes de despertar o interesse pela arte, pelo conhecimento e pela própria vida acadêmica. Contudo, E4 observa que esse potencial ainda é subexplorado:

E isso é muito pouco explorado dentro da universidade. A gente não pensa nisso. A gente já olha para a pessoa que tem que frequentar a universidade a partir dos 17, 18 anos. E a gente esquece que, de vez em quando, tem alguns pitocos por aqui circulando, vivenciando. E muitas vezes é a hora que eles vão estabelecer os melhores vínculos com a cultura e com a educação. Vai ser através dos nossos equipamentos culturais. (E4)

Santos e Davel (2022) destacam que os equipamentos culturais universitários, ao preservarem e difundirem expressões artísticas e científicas, também constroem vínculos simbólicos com diferentes comunidades. Esses vínculos se estendem a todas as faixas etárias, da primeira infância à velhice, como aponta E4, não se restringindo a um público específico, mas sendo capaz de gerar benefícios a diferentes públicos.

Então eu acho que os nossos equipamentos culturais têm um papel muito importante desde a primeira infância à última fase da vida de um ser humano, que também é a velhice. Então eu, por exemplo, adoro quando chego aqui no museu as excursões cheio de senhorinhas e senhorzinhos com os seus 70 mais. Porque 60 ainda tem muita autonomia de circulação, 70, às vezes, a família já vai tirando essa autonomia da pessoa. (E4)

O depoimento reforça a dimensão inclusiva da cultura e sua capacidade de acolher públicos que, por barreiras econômicas, educacionais ou físicas, teriam menos oportunidades de acesso. A presença de crianças em excursões escolares ou de idosos em visitas organizadas por grupos sociais revela a função social dos equipamentos, conforme argumenta Inácio (2017), que defende a acessibilidade cultural como um conjunto de condições — não apenas físicas, mas também sociais e organizacionais — que possibilitam a participação de públicos historicamente afastados desses espaços.

Então eu acho incrível quando para aqui na porta o ônibus e desce um monte de menininho que não sabe nem o que está vindo fazer, mas que ali é a porta de entrada da universidade, como pessoas que às vezes não tiveram a chance de passar pela universidade para estudar e vem dentro de um projeto social conhecer a universidade por meio da cultura. Então eu me emociono muito, porque é muito fácil nós que temos educação superior, nós que estamos em alguns lugares de emprego, acessar a arte e a cultura. (E4)

Nesse contexto, a ação dos equipamentos culturais da UFC não apenas democratiza o acesso à cultura, mas também fortalecem o papel da universidade como espaço de encontro e formação cidadã. Ao oferecer programações acessíveis e mediadas para diferentes idades, a instituição atua como agente de transformação social, alinhando-se à missão das universidades públicas de promover a inclusão e a diversidade cultural (Gomes, 2017; Leal, 2019).

Para a gente é muito fácil, para a gente é muito leve. Mas a criança precisa ser levada pela família ou pela escola e os idosos precisam ser trazidos por algum grupo social ao qual pertencem. Porque as famílias quase não trazem idosos para visitar museus, É raro, nas minhas observações ali de fora. Então eu acho que o equipamento cultural vinculado à universidade tem um papel muito importante. Desde a primeira infância à última fase da vida de um adulto. (E4)

No caso do Museu de Arte da UFC (MAUC), a programação cultural busca equilibrar preservação patrimonial, relevância acadêmica e impacto social. As entrevistas apontam que o museu atua como espaço de difusão e diálogo artístico, alinhando-se ao que Kauark e Rattes (2019) definem como curadoria que provoca reflexão, amplia repertórios e conceitos sobre o que é a arte e a aproxima da vida das pessoas.

E aí eu acho que o MAUC entra nesse lugar de conexão com a cidade, eu não gosto de colocar aqui a arte como aquela coisa erudita. Eu sempre falo e oriento os nossos educadores, os nossos bolsistas, de quando chegam os grupos de aproximar a arte com a vida cotidiana, com os mundos dos trabalhos, das disputas, da política, da diversidade, da inclusão. Porque é o lugar que a gente ocupa por origem. (E4)

Em um cenário marcado por múltiplas demandas e por uma oferta cultural e informacional praticamente ilimitada — potencializada pelo acesso instantâneo que cada estudante tem por meio do celular —, atrair o público universitário para programações culturais constitui um desafio reconhecido pela Procult e por seus equipamentos. Para estimular a participação e proporcionar experiências que fujam à lógica da programação comercial, busca-se oferecer atividades capazes de provocar reflexão crítica e ampliar a formação acadêmica e cidadã dos estudantes, como destaca o E2:

E nem sempre só o fato de eu estar oferecendo é um motivo de atração. E a gente sabe também que os nossos alunos têm que, às vezes, cumprir, por exemplo, algumas etapas no processo formativo dele como atividade complementar. Então, quando ele chega para uma exposição, ele faz o check-in e o check-out, e eu tenho um relatório dizendo que ele cumpriu determinado cargo horário em uma ação cultural, isso pode ser uma atividade complementar dele.

Ciente desta problemática foi proposto um projeto e houve a aprovação, em edital internacional, em que este projeto foi “a única candidatura brasileira que logrou êxito”, conforme aponta o E2, e consiste em uma agenda eletrônica para os alunos, em “através de um aplicativo, por exemplo, eles tenham acesso a essa agenda, e que, ao chegar aonde essa ação está ocorrendo, ele possa fazer o *check-in* e o *check-out*, ou seja, ele consiga gerar um relatório de que ele esteve presente ali”. Este relatório poderia ser utilizado para compor as horas complementares, necessárias para as horas complementares.

Por que isso é interessante? Porque eu digo que a gente tem que ter muito, a gente está ainda no processo de formação de plateia. E, às vezes, não é só a gente oferecer a ação cultural. É importante também que eu consiga, por exemplo, atrair essa pessoa para essa ação cultural.

Este projeto reforça o esforço para a democratização do acesso e da integração entre comunidade acadêmica e sociedade. Trata-se de uma inovação coerente com o conceito de cultura em rede, defendido por Bernabé (2012) e Barbalho *et al.* (2017), em que as tecnologias digitais ampliam os espaços e possibilidades da fruição cultural.

O relato do E5 evidencia a importância de se pensar estrategicamente a articulação entre os equipamentos culturais universitários e os cursos acadêmicos afins. Ao comparar a experiência na Universidade Federal Fluminense (UFF) e na UFC, ele observa a ausência de integração entre espaços de exibição cinematográfica e os cursos de Cinema, algo que, segundo ele, deveria ser natural. Essa constatação dialoga com Langie (2023), que aponta que salas de cinema universitárias, quando alinhadas aos cursos, podem se tornar verdadeiros

laboratórios de aprendizagem prática, fortalecendo a formação técnica e crítica dos estudantes. A falta dessa conexão limita o potencial formativo e cultural dos equipamentos, que poderiam ser espaços privilegiados para vivências acadêmicas e produção artística.

Quando eu entrei na UFC, quando eu assumi,[...] eu vinha de uma experiência [...] na Federal Fluminense [...] E tinha um desejo coletivo, assim, da gente conseguir usar a sala de cinema da UFF, que é o Cinearte UFF, que é uma sala de cinema que não tem uma relação com o curso de cinema. [...] E a UFF nunca construiu uma relação entre o curso e a sala de cinema do Cinearte UFF. E eu, como aluno, sempre achava isso muito estranho, porque eu achava que uma sala de cinema numa universidade, que tem o melhor curso de cinema do Brasil, que é a UFF, né? Deveria estar articulada de alguma forma, deveria ser pensada uma relação entre esses dois espaços. E aí, quando eu assumi aqui, existia a Casa Amarela, e a Casa Amarela também sempre foi muito desvinculada do curso de cinema. E continua hoje desvinculada do curso de cinema. E eu sempre achei que era importante que houvesse uma relação. (E5)

Aprofundando a análise, o entrevistado destaca que a relevância dessa articulação se deve ao fato de que os egressos da UFC serão justamente os futuros profissionais que atuarão em diversas funções do campo audiovisual, como direção, curadoria, programação, produção e fotografia. Nesse sentido, integrar os equipamentos culturais — como a Casa Amarela — às práticas formativas dos cursos contribuiria para preparar melhor esses profissionais, oferecendo experiências que complementam a formação acadêmica tradicional. Essa perspectiva se aproxima do que defendem Santos e Davel (2022), ao enfatizar que organizações culturais universitárias possuem uma dimensão simbólica e pedagógica que, se bem articulada ao ensino formal, pode potencializar o desenvolvimento de competências técnicas e criativas.

Porque as pessoas que têm formação na UFC são as pessoas que depois vão fazer filme, que vão não só fazer filme, mas vão eventualmente ser as curadoras, que vão programar filmes, que vão ser pessoas que vão produzir filmes, que vão fazer fotografia, que vão... Então eu sempre achei que esses espaços, quer dizer, não é que a Casa Amarela faz parte do curso de cinema, mas que a Casa Amarela deveria ser uma infraestrutura em diálogo com o curso de cinema. E vice-versa. E eu acho que o que me move um pouco, pensando esses laboratórios, pensando o Novas Perspectivas, que foi um curso de formação de curadores que a gente criou junto com o Dragão e com a Vila, ou o PROSET, sempre foi pensar o que a gente não conseguia oferecer no curso de cinema. (E5)

O entrevistado também ressalta que essa integração não deve se restringir ao público interno. Ao contrário, seguindo a missão extensionista da universidade, os equipamentos culturais devem manter suas portas abertas para a comunidade, atendendo

demandas que extrapolam os limites institucionais. Essa postura reforça o papel social dos equipamentos culturais, que, conforme Gomes (2017), devem funcionar como pontes entre a universidade e a sociedade, democratizando o acesso a espaços e recursos de formação e estimulando a troca entre saberes acadêmicos e populares. Tal sinergia amplia o alcance e a relevância das atividades culturais, tornando-as instrumentos de impacto comunitário.

Então, a formação técnica que a gente não tinha no curso de cinema, claro que isso não serve só para alunas e alunos do curso de cinema da UFC, serve para toda a comunidade. Mas, a partir da demanda desse universo que eu conheço há 15 anos, como que a Casa Amarela pode atender e suprir, de uma forma... E seguindo a sua missão extensionista, então não fechada para um público, mas aberta. E eu penso muito nessa sinergia, nessa relação. (E5)

Por fim, ao conceber a CAEO como um espaço composto por múltiplos laboratórios — de finalização de som e imagem, de digitalização e até mesmo uma sala de cinema pensada como laboratório de exibição e curadoria —, o entrevistado propõe um modelo de gestão cultural que alia infraestrutura especializada, diversidade de vozes e abertura para novos territórios culturais. Essa concepção está alinhada ao que defendem Kauark e Rattes (2019) sobre a importância de curadorias inclusivas e colaborativas, capazes de ampliar o repertório cultural do público e fomentar a inovação artística. Ao propor que esses espaços sejam coordenados por grupos curatoriais diversos e representativos, o gestor aponta para uma prática que fortalece a dimensão dialógica da cultura nas universidades, promovendo a participação e a pluralidade.

E é isso que me faz pensar que faz todo sentido a Casa Amarela como um todo ser um laboratório. Composto por vários laboratórios, laboratórios de finalização de som, de finalização de imagem, de digitalização, todos esses são evidentemente laboratórios. Mas eu acho que a sala de cinema também pode ser um espaço laboratorial, no sentido de um laboratório de exibição mesmo, de curadoria, de pensar como essas mostras são formadas, de pensar quem são as pessoas que vão estar à frente da programação, como que a gente compõe um grupo curatorial que seja por si só diverso, inclusive, que tenha outras vozes, que possa acessar outros territórios. [...] Que é pra que a gente está aqui, qual é a nossa finalidade, o que significa pra comunidade abrir uma sala de cinema. Então é isso que me move um pouco. É esse projeto que é um projeto coletivo, comunitário. (E5)

Dessa forma, a universidade expande seu conceito de experimentação para o campo da cultura, criando laboratórios que se tornam espaços estratégicos de aprendizagem e criação. Neles, os estudantes têm a oportunidade de vivenciar na prática etapas de processos culturais e artísticos como tratamento sonoro e de imagem ou passando pela curadoria de exposições, mostras cinematográficas e outros eventos. Esses ambientes não apenas permitem

que concluam suas produções dentro da própria instituição, mas também possibilitam uma formação prática e integrada, preparando-os para atuar de forma qualificada e crítica no mercado de trabalho e na produção cultural independente.

Essa perspectiva dialoga com Santos e Davel (2022), que destacam a função simbólica e transformadora dos equipamentos culturais universitários, capazes de acolher expressões artísticas diversas e fomentar o pensamento crítico, o que os autores chamaram de “hipersensibilidade organizacional”, na qual a produção cultural vai além de critérios utilitários e passa a ter como centro a criação de sentidos, a valorização estética e a construção de experiências significativas.

E nesse ponto, eu acho que a gente consegue muitas vezes cumprir essa missão da universidade de superar problemas sociais, de acolher a diversidade, promover a diversidade, de ter uma interlocução com os diversos segmentos sociais. Então, eu acho que a cultura é uma dimensão que tem que ser realmente central da atuação da universidade. Nós produzimos cultura, temos artistas aqui dentro também, temos pensadores da cultura, são pessoas que estão refletindo sobre o Ceará, sobre o Brasil, sobre práticas e vivências culturais das mais diversas maneiras. Então, acho que a gente cumpre um papel muito importante que precisa ser talvez mais comunicado para a sociedade. (E3)

A atuação dos equipamentos culturais universitários na difusão das artes fora do circuito comercial reafirma sua relevância enquanto espaços dialógicos, capazes de provocar reflexões e discussões que ultrapassam a lógica de mercado. Como apontam Kauark e Rattes (2019), essa função curatorial é fundamental para ampliar o repertório cultural do público e promover a diversidade estética, abrindo espaço para manifestações que muitas vezes não encontram visibilidade em ambientes comerciais. Nesse sentido, os equipamentos da UFC contribuem para a formação de públicos críticos, sensíveis à pluralidade artística e preparados para dialogar com expressões culturais menos convencionais.

Bom, a gente tem uma série ainda de exposições para acontecer. Tem um projeto que eu tenho muito orgulho de fazer parte da retomada dele, que é o Salão Universitário, que está previsto agora para junho. O Salão Universitário é um espaço dedicado e exclusivo dos estudantes da universidade em expor as suas artes, em expor a sua produção artística e criativa. Porque eu não quero e eu não gostaria de ver o estudante aqui, como eu já vi durante muitos anos, o estudante chegar só para absorver o que os grandes mestres, os grandes artistas cearenses produziram e fizeram. E eu acho que nesse mundo contemporâneo a gente tem que mostrar para o estudante que esse lugar também é dele, que ele também pode colocar a sua obra na mesma parede que tem o Antônio Bandeira no museu. (E4)

O Salão Universitário, citado pelo entrevistado, é um exemplo concreto dessa atuação e de seu compromisso com a valorização da produção artística interna. Trata-se de um espaço exclusivo para que estudantes exponham suas obras e criações, rompendo com a lógica de que o museu é apenas um local para mestres consagrados. Ao afirmar que “esse lugar também é dele” e permitir que obras estudantis compartilhem espaço com nomes como Antônio Bandeira, o projeto reconhece e legitima o potencial criativo dos alunos. Essa prática dialoga com Gomes (2017), que ressalta a importância de os equipamentos culturais universitários integrarem ensino, extensão e produção artística, ampliando o alcance e a função formativa dessas instituições.

Mas eu acho que é um dos projetos mais incríveis, porque quando a gente de fato aproxima o estudante do museu, a gente mostra para o estudante que o museu é um lugar do presente, o museu pode ser um lugar do futuro. E a gente está olhando para o passado, mas esse lugar do museu é o lugar do presente, é o do aqui e agora. Então, vê-los aqui dentro do museu, para mim, é de uma das maiores emoções que eu sinto. (E4)

Além disso, o Salão Universitário ressignifica a relação do estudante com o museu, transformando-o em um espaço vivo e presente. Ao exibir obras contemporâneas lado a lado com acervos históricos, o museu se torna um lugar do “aqui e agora”, capaz de dialogar simultaneamente com passado, presente e futuro. A emoção relatada pelo entrevistado ao ver estudantes apresentando suas obras aos familiares demonstra como iniciativas dessa natureza potencializam o papel formativo e social do museu, estimulando a autoestima e o reconhecimento artístico de jovens criadores: “É quando eles vêm para trazer a mãe e o pai e falam assim, olha aqui, eu estou aqui expondo nesse museu. Então, eu acho das coisas mais lindas. Eu me emociono com esse projeto. (E4)

A respeito da programação cultural, o E6 destaca o potencial educacional da Casa José de Alencar ao conectar a história do estado do Ceará, de Fortaleza e do bairro de Messejana à memória literária de José de Alencar. Essa perspectiva dialoga diretamente com Silvério (2017), para quem as atividades culturais são a essência da atuação dos equipamentos culturais, pois permitem que as instituições se conectem com suas comunidades e desempenhem funções sociais estratégicas. Ao inserir a literatura e a história local como eixos centrais, a Casa fortalece a identidade cultural regional e cumpre a função formativa típica dos equipamentos culturais universitários, atuando como um espaço de preservação e difusão de memórias e saberes.

A Casa José de Alencar tem um potencial educacional extraordinário, porque ela ajuda a contar a história do estado do Ceará, de Fortaleza, do bairro de Messejana. Ela é parte da história da literatura brasileira, na medida em que também incita a reflexão em torno da memória do escritor José de Alencar.

A caracterização da Casa como “um grande laboratório identitário” reforça a noção de que equipamentos culturais universitários operam como “organizações intensivas em símbolos” (Santos; Davel, 2022), capazes de articular narrativas sobre pertencimento, ocupação territorial e processos históricos de opressão. Ao mencionar o aldeamento indígena e a produção de cachaça e açúcar no século XIX, o entrevistado evidencia a função crítica da programação cultural ao revisitar passados silenciados, estimulando reflexões sobre escravidão, violência e resistência. Essa abordagem se alinha à dimensão dialógica da cultura defendida por Gomes (2017), que destaca o papel das universidades na valorização de expressões culturais historicamente marginalizadas.

Ela é um grande laboratório identitário, para a gente pensar as questões da própria ocupação, das invasões dos homens e mulheres brancas nesse território, do saque, do genocídio que foi colocado com os povos indígenas. Aqui é um documento vivo da época do processo do aldeamento. Quando a gente olha para esse engenho, e a gente lembra que isso no século XIX fazia cachaça, fazia açúcar . (E6)

O vínculo com a memória dos povos indígenas e negros, bem como a valorização do acervo do Museu Arthur Ramos, exemplifica o papel estratégico desses espaços na preservação e reinvenção de referências simbólicas (Santos; Davel, 2022). Ao tratar de artefatos afro-brasileiros e de religiões de matriz africana, o entrevistado aponta para a função educativa e de enfrentamento ao racismo religioso, reforçando a necessidade de políticas culturais inclusivas nas universidades (Gomes, 2017). Essa prática reafirma o entendimento de que a programação cultural deve priorizar a diversidade e a liberdade artística, mas também a mediação e a formação de públicos (Kauark; Rattes, 2019).

Não se fazia cachaça e açúcar no século XIX dando risada. Certamente, a gente está falando de trabalho escravo, de violência, de uma época do Brasil que é muito mal contada, em especial no estado do Ceará. A Casa José de Alencar nos ajuda a qualificar um trabalho de memória e de fazer reflexões sobre corpos e grupos que têm sido invisibilizados na história do estado. (E6)

A menção ao acervo de rendas, predominantemente produzido por mulheres de comunidades pesqueiras, ribeirinhas e sertanejas, amplia a reflexão sobre a função social dos equipamentos culturais. O reconhecimento de práticas artísticas historicamente

invisibilizadas, como o trabalho feminino com renda, evidencia a intersecção entre cultura e economia criativa, como apontam Silvério (2017) e Gomes (2017).

A Casa de Alencar oferece também visita, a exposição das rendas, o que sabemos é que temos provavelmente o segundo maior acervo de rendas do mundo, então, nesse lugar, as pessoas têm acesso a outro trabalho que também tem sido muito invisibilizado, que é o lugar de inscrição de mulheres, é um trabalho majoritariamente feminino, de mulheres pescadoras, de mulheres marisqueiras, ribeirinhas que trabalham, em especial, mas também tem mulheres do sertão que trabalham com renda, que ganham a vida fazendo essa arte extraordinária, e que aqui as pessoas têm uma possibilidade de conhecer como é que esse trabalho chegou, de forma compulsória, inclusive na época da colonização, como é que isso tem uma relação direta com o trabalho forçado de mulheres de crianças, como é que hoje também essa mesma prática empodera mulheres em diferentes lugares e territórios. (E6)

Além de preservar essa manifestação cultural, a Casa possibilita reflexões sobre o trabalho forçado no período colonial e sobre o empoderamento feminino contemporâneo, fortalecendo a dimensão educativa e comunitária de sua atuação.

A gente está falando dos povos indígenas, dos povos negros, nós temos aqui o Museu Arthur Ramos, que é um acervo que pouca gente conhece, que tem um potencial incrível de conscientização e de enfrentamento ao racismo religioso, porque eu estou falando de um museu que tem peças e artefatos de arte de povos africanos e afro-brasileiros, e que tem relação direta com as religiões de matrizes africanas, dos candomblés, das umbandas. Esse acervo é o único no mundo, então, no estado do Ceará, ele faz um serviço que até onde eu sei nenhum outro equipamento cultural do estado faz, que é exatamente fazer uma série de reflexões em torno das cosmopercepções, das cosmovisões dos povos africanos e afro-brasileiros, num contexto em especial em que o estado brasileiro perseguiu, sequestrou peças, sequestrou altares, perseguiu e criminalizou pessoas, então isso também é importantíssimo. (E6)

O E6 também destaca a integração entre literatura e artes visuais, exemplificada pela pinacoteca inspirada nas obras de José de Alencar. Esse diálogo interdisciplinar está em consonância com a concepção de curadoria que busca ampliar a experiência estética e promover a formação de públicos diversificados (Kauark & Rattes, 2019). Ao transpor narrativas literárias para a linguagem das artes visuais, a Casa amplia o alcance simbólico de seu acervo e cria novas formas de mediação cultural (Wendel, 2013).

... aqui as pessoas têm a possibilidade de acessar, de pensar literatura a partir de uma transfiguração também de linguagem, porque nós temos uma pinacoteca aqui do Floriano Teixeira, que é uma pinacoteca inspirada nas obras do Zé de Alencar, então é muito interessante você pensar que livros, romances inspiraram a construção de obras de arte, então isso é uma coisa muito interessante. (E6)

Outro ponto relevante é a função socioambiental do espaço, que, com seus sete hectares, abriga atividades de lazer, convivência e eventos comunitários. Essa característica reforça o papel dos equipamentos culturais como espaços de sociabilidade e exercício de cidadania (Gomes, 2017), articulando cultura, lazer e inclusão social. A Feira do Zé, mencionada pelo entrevistado, é exemplo de programação que integra economia local, produção artesanal e mobilização comunitária, configurando-se como prática alinhada à valorização de expressões culturais e ao fortalecimento da economia criativa (Silverio, 2017).

Tem um parque no meio da cidade, são sete hectares, onde as pessoas podem vir fazer piquenique, fazer aniversários, fazer, enfim, explorar suas sociabilidades inúmeras nesse lugar, é um lugar também que por seu tamanho e robustez tem oferecido a possibilidade das pessoas de realizarem eventos, a própria universidade também oferece eventos, temos investido, acho que isso é muito bom que você coloque na dissertação, a gente mapeou instituições do município, do estado, do federal, que oferecem caravanas de exercício de cidadania, então a gente tem na Feira do Zé, que é muito importante falar também, a gente tem uma feira uma vez por mês, onde faz uma mobilização com o território, de gente que trabalha com alimentação, com artesanato, com manualidades [...] possibilitado também que as pessoas deste território possam tirar documentos, fazer orientação jurídica, estamos tentando fazer agora uma relação com serviços também odontológicos, a gente está buscando formas de fazer também desse espaço uma referência de exercício de outras cidadanias, na medida em que a cidadania cultural pode ser contemplada nesse lugar, também a gente associar a outras, porque a gente está num dos espaços mais pobres, menos abastados da cidade de Fortaleza, dentro de um quadrante que não tem outros equipamentos culturais, então a Casa de Alencar tem um papel, mas pode ter muito mais, e é o que a gente está tentando fazer. (E6)

Por fim, a associação da cidadania cultural a outros serviços — como emissão de documentos, orientação jurídica e ações de saúde — amplia a relevância da Casa como equipamento cultural em um território carente de infraestrutura e de outros espaços culturais. Essa atuação multifuncional exige, segundo Rubim (2019), que os gestores conciliem demandas de programação artística com necessidades sociais e comunitárias, reafirmando o compromisso das universidades com a democratização cultural e a transformação social.

Entre as ações desenvolvidas pela Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) destacam-se iniciativas de forte impacto formativo e cultural, que dialogam diretamente com a concepção de extensão universitária como espaço de integração social e de estímulo à produção criativa (Silverio, 2017; Gomes, 2017). Um exemplo é a Mostra de Direitos Humanos, realizada em articulação com a Universidade Federal Fluminense (UFF), o Ministério da Cultura e o Ministério dos Direitos Humanos, que insere o equipamento em um circuito nacional de reflexão crítica sobre temas contemporâneos e reforça sua função como mediador cultural. (UFC, 2024f)

Outro destaque é o curso “Novas Perspectivas”, voltado à formação curatorial, com duração de quase oito meses e previsão de desdobramento em mostras de cinema integradas à programação da sala de cinema da CAEO. (UFC, 2024g) Iniciativas como essa fortalecem o papel da universidade como agente de formação de novos profissionais da cultura e ampliam a diversidade de narrativas no campo audiovisual, alinhando-se à noção de “hipersensibilidade organizacional” de Santos e Davel (2022), que valoriza processos criativos como instrumentos de transformação social.

Em parceria com o Porto Iracema das Artes e a Escola Vila das Artes, a CAEO também ofertou cursos técnicos no âmbito do PRO7, abrangendo funções específicas da produção audiovisual — como gaffer, assistência de câmera, assistência de figurino, cena técnica e direção de arte — suprimindo lacunas formativas que nem sempre estão contempladas nos cursos regulares de audiovisual. Essa abordagem vai ao encontro do que Kauark e Rattes (2019) defendem sobre a importância de capacitar agentes culturais em múltiplas competências, garantindo diversidade técnica e estética no setor.

[...] acho que foi a primeira vez no Estado que a gente construiu um processo tão capilarizado e diverso de formação técnica muito específica em áreas de cinema audiovisual que incluía gaffer, assistência de câmera, assistência de figurino, cena técnica, direção de arte. Enfim, uma série de cursos que foram desenvolvidos ao longo de todo o ano passado, e que a gente tem interesse em fazer uma nova edição. (E5)

Além desses projetos recentes, os tradicionais cursos de fotografia, cinema e cinema de animação da CAEO aguardam a conclusão da reforma do espaço para retomarem suas edições, reafirmando a vocação formativa histórica do equipamento. (UFC, 2024b) E5 destaca ainda a parceria com o Museu da Fotografia, que possibilitará a reativação do laboratório de fotografia analógica — um recurso formativo e estético que, embora menos utilizado na era digital, mantém relevância como linguagem artística e pedagógica.

[...] a gente também tem um diálogo com o Museu da Fotografia com o interesse de montar, não montar, mas remontar o Laboratório de Revelação de Fotografia Analógica. Então, isso faz com que, uma vez que todos esses laboratórios estiverem prontos, isso vai fazer com que a Casa Amarela seja não só um espaço de exibição cinematográfica e formação, que é o que ela vinha fazendo [...]

A fala evidencia um entendimento alinhado ao que Leal (2019) descreve como democratização de meios de produção cultural: garantir que diferentes agentes tenham acesso não apenas à fruição, mas também às ferramentas de criação e finalização de obras. Ao tornar

públicos laboratórios de pós-produção de som e imagem, a CAEO contribuirá para suprir uma lacuna histórica no Ceará e ampliar o potencial criativo de realizadores independentes.

O entrevistado também ressalta a importância de recuperar o impulso inicial de formação comunitária e de diálogo com a cidade, considerando a sala de cinema como espaço de encontros e trocas, o que remete à ideia de Rubim (2019) sobre a função social dos equipamentos culturais universitários como mediadores entre a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Outro aspecto relevante é o investimento na criação de um braço de laboratórios técnicos voltados à finalização de som e imagem, que será inédito no Estado do Ceará e se inspirará em experiências bem-sucedidas, como a de Pernambuco. Essa infraestrutura, de acesso público, representa um avanço significativo para a cadeia produtiva do audiovisual local, pois supre uma lacuna histórica: a ausência de espaços públicos de pós-produção, mesmo em cursos superiores da área, conforme relata o E5. Trata-se de uma estratégia que integra dimensões formativas, produtivas e de democratização tecnológica, ampliando o potencial de inserção de novos realizadores no mercado e estimulando a produção independente (Leal, 2019).

... mas cria também um terceiro braço, que é um braço de laboratórios técnicos. Então, um braço de finalização de som, de imagem, público, que é uma coisa que não existe no Estado, que vai ser o único espaço no Estado seguindo um modelo que existe, por exemplo, em Pernambuco, que é um modelo de, pensar a democratização do audiovisual como parte do processo de democratização do audiovisual, que é essencial que a gente possa democratizar também os laboratórios de pós-produção, porque isso é uma coisa caríssima, que em vários cursos de formação isso não é disponível, por exemplo, o curso de audiovisual da UFC, isso não existe. Então, como os filmes são finalizados, se esse tipo de infraestrutura não é público, não existe publicamente, então isso vai passar a existir, e também a gente reavivar infraestruturas que já existiram em outros momentos na casa, como o laboratório de revelação, para que a gente possa seguir acessando e seguir produzindo nesse tipo de mídia, não abandonar mídias analógicas, porque elas seguem sendo muito interessantes, não só como recurso estético, mas também como processo formativo. (E5)

O entrevistado também ressalta a importância de recuperar o impulso inicial de formação comunitária e de diálogo com a cidade, considerando a sala de cinema como espaço de encontros e trocas, o que remete à ideia de Rubim (2019) sobre a função social dos equipamentos culturais universitários como mediadores entre a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Então acho que nesse momento a gente está tentando de alguma forma recuperar tanto esse impulso inicial de formação comunitária, de pensar qual é o papel de um equipamento cultural hoje na relação com a comunidade atendida, com o espaço, não só com a comunidade acadêmica, mas com toda a cidade de Fortaleza. E também o que significa uma sala de cinema. Como uma sala de cinema pode ser um espaço ancorador de encontros, de vivências, de trocas, acho que é um pouco isso. Isso está na história já do equipamento. (E5)

A diversidade e qualidade das ações culturais promovidas pelos equipamentos da UFC, como oficinas, exposições, seminários e atividades educativas, reforçam o papel da universidade como promotora de cultura e cidadania. (UFC, 2023) Como aponta Rubim (2019), a cultura universitária deve ser entendida como campo de produção de conhecimento, de pertencimento e de transformação social, ressaltando seu caráter de organização substantiva.

No caso do MAUC, há uma longa tradição na formação artística e na promoção das artes visuais e da cultura popular cearense. As ações são voltadas tanto à comunidade acadêmica quanto ao público externo. (UFC, 2024a)

Mauc tem um papel muito importante e eu sempre digo, o Mauc não é solitário nessa jornada. Eu digo que a gente tem dois parceiros que são históricos, assim como o Mauc, que é o Salão de Abril, que foi criado em 1943, no estado de Ceará, aqui em Fortaleza, o Mauc, que é de 1961 e o Mini Museu Firmeza. São três lugares, que é o Mini Museu, que fica localizado na periferia de Fortaleza, no bairro Mondubim. Então eu digo, e eu sempre digo, que a gente quer entender a produção moderna do Ceará, a gente precisa passar por esses três lugares, a gente precisa beber nessas três fontes, que dá uma compreensão muito grande do que é esse estado. Hoje a gente tem inúmeros museus e inúmeros outros museus novos, como a Pinacoteca do Ceará, o Museu da Fotografia, a Coleção da Unifor, mas o Mauc, o Mini Museu Firmeza e o Salão de Abril, eles estão ali num tripé muito importante para a gente entender as políticas de preservação e de difusão de uma produção artística cearense. Então eu acho que o primeiro lugar é esse, entender esse lugar histórico, desse lugar dentro de uma história da arte cearense. (E4)

O entrevistado 4 destaca como segundo ponto central na atuação do Museu a implementação de políticas cotidianas de preservação do acervo, cuja formação iniciou-se em 1957 e, portanto, está prestes a completar sete décadas de existência. Trata-se de um acervo rico e potente, que permite não apenas a leitura histórica, mas também uma compreensão visual e estética do território e de sua memória. O gestor reforça que essa preservação é responsabilidade assumida pela universidade e que ela garante a integridade de um patrimônio de valor inestimável para a pesquisa, a educação e a cultura.

O segundo ponto para mim é, de fato, as políticas cotidianas de preservação desse acervo. É um acervo que tem mais de 60 anos, é um acervo que começou a ser formado em 1957, então é um acervo que está a próxima de completar 70 anos de existência, que é muito bem preservado pela universidade, é um acervo que é muito potente, muito rico, para a gente poder fazer a leitura, de fato, visual desse lugar, não só histórico. E o terceiro ponto é o lugar da pesquisa, é um museu universitário, é um museu que está vinculado à universidade, então é um museu que tem que realizar pesquisa. A sociedade precisa olhar para esse museu como um lugar de fonte de conhecimento, fonte de possibilidades de estudos. E o quarto lugar para mim é o lugar da comunicação e da educação. Esse lugar é o essencial e é onde o público chega no museu. (E4)

O terceiro ponto enfatizado refere-se ao papel da pesquisa no contexto de um museu universitário. Por estar vinculado a uma instituição de ensino superior, o museu deve ser reconhecido pela sociedade como fonte de conhecimento e espaço de possibilidades para diferentes estudos. Já o quarto ponto diz respeito à comunicação e à educação museal, considerados elementos essenciais para a chegada do público ao espaço. Para o gestor, esses dois aspectos constituem a porta de entrada para a relação direta entre o museu e a comunidade.

Não adianta a gente preservar acervo na reserva técnica, não importa a gente ser um museu, um espaço de pesquisa, se a gente não está ali fora fazendo a extroversão desses acervos por meio das exposições e por meio das ações educativas, educativos culturais que o museu realiza. Então eu entendo que o museu tem quatro lugares de importância, mas na relação direta com o público, a exposição e a educação, eles são a ponta, eles são o cartão de entrada das pessoas. Então eu acredito que o Mauc tem um papel de contribuição muito forte nesse acesso à cultura, nesse acesso à arte. O lugar da museologia e do Museu é esse. (E4)

Nesse sentido, o entrevistado observa que não basta preservar o acervo na reserva técnica ou garantir que o museu atue como espaço de pesquisa; é fundamental promover a “extroversão” dessas coleções, tornando-as acessíveis por meio de exposições e ações educativas e culturais. Ele considera que, embora o museu possua quatro dimensões relevantes — preservação, pesquisa, comunicação e educação —, é a interação direta com o público, via exposições e atividades educativas, que constitui o cartão de visita da instituição e materializa sua contribuição para o acesso à arte e à cultura.

Tem outras exposições. A gente vai ter uma exposição dos 50 anos do artista Zé Guedes. A gente vai ter uma grande exposição, muito importante, no final do ano, final de novembro, início de dezembro, que é um projeto de mapeamento dos quilombos do Ceará. Então, é um projeto que traz para dentro desse espaço as pessoas negras, as pessoas pretas, as pessoas pardas, as pessoas quilombolas, que, historicamente, foram marginalizadas. Elas não são minorias, elas são majorias. No Brasil, a gente sabe que essa população é a

maioria absoluta em números no Brasil, mas que foram, historicamente, subalternizadas, marginalizadas. (E4)

Os dados apontam, ainda, a importância da participação dos bolsistas como elemento central para o funcionamento cotidiano dos equipamentos culturais, sendo imprescindível para a execução das múltiplas demandas diárias. O E4 ressalta a sobrecarga e a intensidade do trabalho, atribuindo aos bolsistas a responsabilidade por parte da operacionalização das atividades: “É eles que dão o peso dentro da estrutura institucional e, se eles não estivessem aqui, a gente não conseguiria executar a metade das coisas que a gente executa” (E4). O entrevistado aponta, ainda, a problemática do tempo de duração das bolsas, que é de nove meses, desfalcando a equipe do equipamento cultural em pelo menos três meses durante o ano.

A Procult busca ampliar esse alcance, promovendo ações integradas, seminários temáticos e políticas institucionais como o Plano de Cultura da UFC, construído de forma participativa com representantes de diferentes unidades acadêmicas e da sociedade. A proposta é consolidar diretrizes culturais sustentáveis e alinhadas à missão da universidade. (UFC, 2025b) Segundo E3, o Plano de Cultura “não é um documento para a Procult, é um documento da universidade, das unidades acadêmicas, das comunidades”. Ela explica ainda que esse plano foi pensado como uma construção coletiva e democrática: “A gente começou a fazer rodas de conversa, encontros com estudantes, professores, técnicos e gestores dos equipamentos. O objetivo era ouvir as pessoas para que o plano refletisse a pluralidade da cultura na UFC”. O Plano de Cultura da UFC, desenvolvido de forma participativa, é um exemplo de política institucional que visa consolidar diretrizes sustentáveis e alinhadas à missão universitária. Essa construção coletiva é destacada por E3 e E2 como forma de ampliar o sentimento de pertencimento e de legitimar a cultura como dimensão estratégica.

E2 enfatiza que a Procult tem buscado criar “uma teia de ações”, promovendo não apenas atividades isoladas, mas conexões entre os equipamentos culturais, unidades acadêmicas e parceiros externos. Ele cita como exemplo o projeto “UFC de Portas Abertas”, que envolve diferentes espaços culturais e cursos da universidade em ações articuladas de formação e fruição cultural.

Acerca da acessibilidade, como explorado na subseção da dimensão da infraestrutura, observa-se que os equipamentos culturais da UFC ainda não possuem acessibilidade integral, mas vêm implementando ações voltadas a esta conquista da acessibilidade física, comunicacional e atitudinal, alinhando-se ao princípio de democratização da cultura.

A garantia desse direito, prevista na Constituição e reiterada por autores como Inácio (2017) e Kauark e Rattes (2019), exige que a gestão cultural considere a inclusão como parte estratégica do planejamento, e não apenas como adequação pontual. Nos três equipamentos pesquisados, a acessibilidade física já conta com rampas de acesso e banheiros adaptados, além de projetos para instalação de cadeiras para pessoas obesas, pisos podotáteis e placas em braile, ampliando as possibilidades de circulação e autonomia de pessoas com deficiência. Essas ações respondem à necessidade de adequações estruturais, mas também dialogam com a visão de que a inclusão é um serviço básico, indispensável para que o espaço cultural se configure como um ambiente aberto a todos (Kauark; Rattes, 2019).

No campo da acessibilidade comunicacional, os dados indicam avanços significativos, como a parceria com a Secretaria de Acessibilidade da UFC, a aquisição de aparelhos de audiodescrição e Libras destinados ao cinema da Casa Amarela Eusélio Oliveira, e a incorporação de obras impressas para leitura em 2D no Museu. (UFC, 2019) Essas iniciativas estão em consonância com a perspectiva de Wendel (2013), que destaca a importância de ações de mediação cultural inclusivas, capazes de transformar a experiência artística em vivência participativa.

O Museu revela um conjunto de práticas em prol da acessibilidade, como a adequação das portas para passagem de cadeirantes, o desenvolvimento de parcerias com o Projeto de Fotografia Tátil do Instituto de Arquitetura e Urbanismo, visando oferecer peças táteis para fruição sensorial das obras, e a cooperação com o Grupo LIDE (Grupo de Áudio e Descrição da UES), responsável pela validação das audiodescrições realizadas. Além disso, desde 2022, em colaboração com o curso de Sistemas e Mídias Digitais, está em desenvolvimento um aplicativo acessível, com obras do acervo disponibilizadas em audiodescrição — recurso que amplia o alcance do conteúdo museológico para públicos historicamente excluídos. (UFC, 2024a)

A gente tem banheiro adaptado dentro do museu, a gente tem todas as portas, tem mais de 90 centímetros de largura para que um cadeirante possa passar [...] gente tem uma parceria com o Projeto de Fotografia Tátil aqui do Instituto de Arquitetura e Urbanismo [...] para ter peças táteis dentro do museu, para que os públicos possam tocar numa obra, sentir [...] A gente tem uma parceria com o Grupo LIDE, que é o Grupo de Áudio e Descrição da UES, [...] sobre a audiodescrição de obra de arte. Ela também ajuda a validar as audiodescrições feitas aqui pelo museu. Então, a gente tem esse projeto, essas duas parcerias, com esses dois projetos de extensão de uma universidade estadual e uma universidade federal, para a gente pensar recursos acessíveis para o museu. E a gente vem, desde 2022, uma parceria que a gente começou com o curso de Sistemas e Mídias Digitais [...] a elaborar, construir um

aplicativo acessível para o museu, em que algumas obras estarão com audiodescrição. (E4)

Essas práticas evidenciam o alinhamento da gestão dos equipamentos culturais da UFC com a compreensão de que a acessibilidade não deve se limitar ao acesso físico, mas precisa integrar-se à programação cultural de maneira transversal. Como destacam Kauark e Rattes (2019) e Gomes (2017), a efetividade da democratização da cultura depende de uma abordagem que contemple a diversidade de públicos, tanto na dimensão técnica (infraestrutura e recursos comunicacionais) quanto na dimensão simbólica (curadoria e mediação).

Ao proporcionar recursos como audiodescrição, obras táteis e tradução em Libras, esses equipamentos incorporam o que Santos e Davel (2022) denominam “hipersensibilidade organizacional”, na medida em que reconhecem e valorizam a experiência estética de públicos com diferentes formas de percepção, conectando-se com eles de modo significativo e inclusivo.

Os gestores ressaltam o papel transformador da cultura dentro da universidade e a importância de garantir condições institucionais, financeiras e estruturais para que os equipamentos culturais se consolidem como espaços de formação, memória e pertencimento. E3 destaca que "a cultura não é só entretenimento, ela é espaço de produção de conhecimento e de cidadania".

Entretanto, os dados também evidenciam a necessidade da gestão e busca de recursos para a manutenção e realização das atividades culturais, demonstrando que a gestão de equipamentos culturais, mesmo em uma universidade pública envolve o desafio complexo de equilibrar duas formas distintas de racionalidade.

Conforme proposto por Ramos (1989): a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental. Essa dualidade exige do gestor, por um lado, sensibilidade ética e compromisso com o papel formativo e social da cultura em uma universidade; por outro demanda conhecimentos, habilidades e competências administrativas voltadas à eficiência, como a captação e a execução de recursos externos que viabilizem melhorias na infraestrutura e a realização da programação cultural, complementando o que fora anteriormente apontado por Santos e Davel (2022); Lázaro, Vale e Santiago (2024).

Por um lado, a racionalidade substantiva está associada à dimensão ética e valorativa da ação. No contexto das atividades fins dos equipamentos culturais universitários, essa racionalidade se expressa no compromisso com a formação de público, na democratização do acesso à cultura, na valorização da diversidade estética e na criação de

espaços de reflexão crítica sobre os conteúdos apresentados. (Ramos, 1989) Como parte integrante da universidade, esses equipamentos não devem se restringir às lógicas do mercado ou ao entretenimento imediato, mas sim operar como espaços de resistência simbólica e intelectual, promovendo bens culturais que muitas vezes estão fora do circuito comercial.

Por outro lado, o gestor se vê confrontado com as exigências da racionalidade instrumental, centrada na eficiência dos meios para alcançar determinados fins. É necessário, por exemplo, planejar uma programação que esteja de acordo com os recursos disponíveis ou buscar recursos externos de modo que ela seja financeiramente viável, considerando os recursos escassos e a multiplicidade de demandas da instituição universitária. Além disso, é preciso buscar fontes alternativas de financiamento – por meio de editais públicos, emendas parlamentares, parcerias e patrocínios – para viabilizar melhorias, implantação de laboratórios, aquisições de equipamentos, capacitações e a própria realização dos eventos. A gestão eficaz do orçamento, o cumprimento dos trâmites legais e burocráticos, e a prestação de contas adequada também são responsabilidades centrais dessa racionalidade.

Essa tensão entre o ideal e o viável, exige do gestor cultural universitário uma postura crítica e reflexiva. Mais do que simplesmente seguir procedimentos administrativos, é necessária a compreensão da função estratégica do equipamento no contexto da universidade e da sociedade.

Podemos inferir que, na dimensão das atividades culturais que a tensão paradoxal atinge seu ápice e, ao mesmo tempo, sua resolução mais criativa. A programação cultural é o coração da missão substantiva dos equipamentos: é por meio dela que se realiza a educação para as artes, a formação de plateia, a experimentação artística e o diálogo com a comunidade. No entanto, para existir, essa programação depende intrinsecamente de meios instrumentais: financiamento, planejamento, divulgação, prestação de contas e avaliação de resultados. O grande desafio dos gestores é não deixar que a gestão dos meios (instrumental) defina ou limite os fins (substantivo). O relato dos entrevistados mostra que isso exige constante negociação, criatividade administrativa e, sobretudo, uma liderança que consiga traduzir valores culturais em processos viáveis — e vice-versa. A capacidade de conciliar curadoria ousada com captação de recursos, ou de aliar mediação cultural acessível a protocolos de segurança, é exemplar dessa síntese prática. longe de ser um impedimento, a tensão entre o substantivo e o instrumental revela-se, assim, um motor de inovação na gestão cultural — desde que haja consciência desse jogo de forças e vontade política para sustentá-lo. Gerir cultura na universidade pública, portanto, é gerir paradoxos: entre liberdade e controle, entre

sonho e orçamento, entre arte e planilha. E é nesse equilíbrio precário que se constrói, cotidianamente, a potência transformadora desses equipamentos.

5 CONCLUSÃO

A análise realizada no estudo de caso da UFC evidencia que a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública configura-se como um campo complexo e paradoxal, no qual os gestores precisam conciliar a racionalidade substantiva — orientada por valores simbólicos, educativos, artísticos e experimentais — com a racionalidade instrumental — voltada às questões administrativas em um processo complexo, que envolve a articulação de esforços institucionais, práticas colaborativas e enfrentamento de desafios estruturais em que diferentes dimensões — institucionais, financeiras, de gestão de pessoas, de infraestrutura e de atividades culturais — se interligam, exigindo dos gestores capacidade de coordenação, sensibilidade para o diálogo com a comunidade e compromisso com a missão cultural da universidade.

Os dados analisados nas cinco dimensões evidenciam que a gestão destes equipamentos culturais não opera em um campo neutro, mas é permeada por uma tensão constitutiva. Esta tensão manifesta-se no constante embate entre a racionalidade substantiva, que orienta a missão cultural, artística e educativa desses espaços, e a racionalidade instrumental, que rege os procedimentos administrativos, financeiros e burocráticos da universidade pública. Longe de ser uma mera contradição a ser superada, este paradoxo constitui o cerne do desafio gerencial enfrentado pelos gestores, que devem conciliar lógicas frequentemente antagônicas para garantir o funcionamento e a relevância dos equipamentos.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão institucional, conclui-se que a criação da Procult representou um avanço na institucionalização da cultura, centralizando e legitimando a gestão dos equipamentos. Tal necessidade decorre tanto da abrangência territorial, com campi distribuídos entre a capital e o interior do estado, quanto da diversidade e especificidades dos equipamentos culturais sob sua responsabilidade. A centralização desses equipamentos em uma instância própria e especializada conferiu maior coerência e integração às ações, ao mesmo tempo em que garantiu suporte institucional por meio das coordenadorias criadas no âmbito da Procult, Gestão; Difusão e Produção Cultural; Conhecimento e Memória; e Coordenação de Projetos e Interações Interinstitucionais, permitindo que os gestores aprimorem a administração de seus espaços, fortalecendo a integração entre os equipamentos culturais e ampliando sua capacidade de planejamento e execução. Essa nova estrutura favorece o alinhamento a uma política institucional mais ampla, possibilita respostas mais

qualificadas às demandas setoriais e cria condições para enfrentar os desafios decorrentes das especificidades de cada equipamento, conforme evidenciado na análise e discussão dos resultados.

Contudo, a continuidade dessa iniciativa ainda se mostra frágil, pois depende da vontade política das gestões subsequentes. Nesse sentido, faz-se necessário avançar na institucionalização da pró-reitoria, de modo que sua permanência esteja assegurada de forma estável e equivalente às demais pró-reitorias, reduzindo a vulnerabilidade a mudanças de orientação política.

No que se refere ao segundo objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão financeira, os resultados indicam que o atual cenário orçamentário da universidade não possibilita, no momento, uma alocação dedicada de recursos para a Pró-Reitoria de Cultura. Diante dessa limitação, uma das alternativas tem sido a captação de recursos externos, por meio da elaboração e submissão de projetos em editais públicos e privados, com o intuito de atender às demandas institucionais e viabilizar a realização de ações culturais nos equipamentos da universidade. Essa estratégia evidencia o caráter proativo da gestão financeira na esfera cultural universitária, que busca superar restrições orçamentárias estruturais por meio de articulação e planejamento estratégico. Os dados apontam que a captação, embora tenha obtido bons resultados, requer um esforço muito grande das equipes.

Para operacionalizar essa política de captação de recursos, foi criada a Coordenadoria de Projetos e Interações Interinstitucionais, responsável por orientar e apoiar tanto a própria Procult quanto as equipes dos equipamentos culturais na concepção e submissão de projetos. Os resultados mostram que essa iniciativa tem sido eficaz: diversos projetos foram submetidos e aprovações obtidas, possibilitando melhorias na infraestrutura e aquisição de equipamentos em unidades como a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e o Museu de Arte da UFC (MAUC). Tais avanços reforçam a importância de ações articuladas entre gestão administrativa e programação cultural, evidenciando que a sustentabilidade financeira dos equipamentos culturais depende, necessariamente, de estratégias institucionais que combinem captação de recursos, planejamento e execução de projetos alinhados às necessidades da universidade e ao interesse público.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão da gestão de pessoas, conclui-se que esta é uma área estratégica e sensível. Embora o quadro geral da universidade conte com um número expressivo de servidores, persistem demandas relacionadas à disponibilidade e à adequação

de pessoal para os equipamentos culturais. Essas unidades possuem grande potencial de atuação, mas sua capacidade de ampliar o planejamento e a execução de atividades culturais está diretamente condicionada à presença de equipes suficientes e qualificadas, desafio que se evidencia quando algum servidor se afasta por férias ou licença.

Os dados evidenciam que o desempenho das equipes está fortemente associado à liderança exercida pelo gestor, especialmente à sua capacidade de escuta, de construção coletiva e de promoção do engajamento. Observa-se, ainda, a necessidade de profissionais com formações e funções específicas, como jornalista, publicitário, designer, arquivista, curador, pedagogo, entre outras, o que limita a expansão e a diversificação das ações nos equipamentos.

Destaca-se o esforço de mobilização interna, no qual as equipes uniram competências para a elaboração de projetos culturais voltados à captação de recursos externos. Essa iniciativa gerou resultados relevantes para a melhoria da infraestrutura e realização de atividades culturais, ainda que tenha demandado grande dedicação e gerado desgaste. Ao mesmo tempo, revelou o alto nível de qualificação técnica e o comprometimento das equipes, elementos essenciais para a sustentabilidade e o fortalecimento da gestão cultural na UFC.

No que se refere ao quarto objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão da infraestrutura, conclui-se que esses espaços enfrentam desafios significativos, em grande parte por ocuparem prédios com mais de 50 anos, o que implica demandas constantes de manutenção, dificuldades para a realização de obras e a necessidade de adequações de acessibilidade.

As equipes têm buscado estratégias para enfrentar essas limitações, mantendo-se atentas a editais e oportunidades de captação de recursos destinados à melhoria da infraestrutura. Exemplos relevantes incluem as conquistas obtidas por meio da Lei Paulo Gustavo, que viabilizarão a construção de uma sala de mixagem e a reforma, com aquisição de equipamentos, para a sala de cinema da Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO); e o edital da Finep, que possibilitará a aquisição de estantes deslizantes para o acervo do Museu de Arte da UFC (MAUC). Além disso, parcerias com outros órgãos públicos, como a que resultou na construção do parquinho infantil na Casa José de Alencar (CJA), demonstram a articulação institucional em prol da melhoria desses espaços.

Apesar dos avanços e das previsões de novas intervenções, a infraestrutura dos equipamentos culturais da UFC continua a representar um desafio expressivo, tanto pelo volume de recursos exigido quanto pela complexidade das obras. Nesse contexto, a atuação da

UFC-Infra tem sido fundamental, respondendo às demandas emergenciais e contribuindo para a preservação e funcionamento contínuo desses importantes espaços culturais.

No que se refere ao quinto objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão das atividades culturais, conclui-se que os equipamentos da UFC cumprem papel estratégico na formação cidadã, na democratização do acesso à arte e na promoção da diversidade cultural. Mais do que espaços de fruição, configuram-se como laboratórios culturais e educativos, capazes de articular ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que se consolidam como portas de entrada para a universidade. Nesse processo, procuram aproximar públicos diversos, incluindo crianças, jovens, idosos e comunidades historicamente marginalizadas e fortalecem a missão institucional de promover conhecimento, inclusão e pertencimento.

Além de sua função formativa, os equipamentos culturais exercem impacto social significativo, ao possibilitar experiências de mediação, memória e identidade, que extrapolam a lógica do mercado e da cultura de consumo. A valorização de múltiplas expressões artísticas, das obras consagradas às produções estudantis e populares, reforça sua contribuição para ampliar repertórios estéticos, estimular a reflexão crítica e legitimar narrativas historicamente invisibilizadas. A presença de ações inovadoras e inclusivas, como projetos de acessibilidade e programas de formação técnica e curatorial, reafirma a centralidade da cultura na universidade pública e seu compromisso com a transformação social.

Entretanto, a gestão dessas atividades culturais também enfrenta desafios, sobretudo no equilíbrio entre a racionalidade substantiva, vinculada ao compromisso ético e social da cultura, e a racionalidade instrumental, voltada à eficiência administrativa, ao planejamento e à captação de recursos para financiamento das ações. Essa tensão revela a complexidade da gestão cultural universitária e aponta para a necessidade de políticas institucionais consistentes.

Portanto, a gestão estudada não pode ser compreendida apenas como a aplicação de técnicas administrativas a um conteúdo cultural. Ela é, antes, uma prática constante de negociação e tradução entre racionalidades distintas. O sucesso de um gestor cultural em uma universidade pública parece residir menos na resolução desses paradoxos e mais na capacidade de gerenciá-los criativamente, encontrando formas de operacionalizar a missão substantiva por meio dos instrumentos disponíveis – e, quando possível, subvertendo-os ou criando novos. Esta pesquisa sugere que a eficácia da gestão deve ser medida não pela eliminação dessa tensão, mas pela sua proficuidade em sustentá-la de modo a preservar a integridade e a relevância cultural dos equipamentos.

Esta pesquisa não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas busca contribuir com as discussões sobre a gestão de equipamentos culturais, considerando suas múltiplas dimensões e aspectos. Portanto, é importante reconhecer as limitações inerentes a este estudo. O estudo não compreendeu perspectivas de públicos, artistas e comunidades usuárias dos equipamentos, o que poderia enriquecer a análise da eficácia e do impacto social das ações culturais.

Futuros estudos poderiam incorporar metodologias participativas e avaliativas que capturem essas vozes, bem como análises comparativas com outras universidades brasileiras que possuam pró-reitorias de cultura. Por fim, estudos que enfoquem a interface entre gestão cultural universitária, políticas públicas de cultura e articulação em redes com equipamentos externos poderão contribuir para uma visão mais integrada e estratégica do campo cultural no âmbito do ensino superior.

REFERÊNCIAS

- ASSUMPÇÃO, Breno de Andrade. **Gestão cultural no Brasil**: especificidades do negócio e desafios de gestão. 2009.
- BARBALHO, Alexandre Almeida; ALVES, Elder Patrick Maia; VIEIRA, Mariella Pitombo. **Os trabalhadores da cultura no Brasil**: criação, práticas e reconhecimento. EDUFBA, 2017.
- BARBOSA, Frederico; ALVES, Elder Patrick Maia; BARBALHO, Alexandre; VIEIRA, Mariella Pitomba. Análise do mercado de trabalho cultural. In: **Os trabalhadores da cultura no Brasil**: criação, práticas e reconhecimento. Salvador: EDUFBA, p. 11-40, 2017.
- BERNABÉ, Mónica. ¿Cómo hablar de cultura en la universidad? La gestión de un campo para los Estudios Culturales. **Pragmatizes-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, n. 2, p. 111-124, 2012.
- BOTELHO, I. Cultura e universidade: reconstituindo as trajetórias dos diálogos institucionais. In: **Políticas Culturais**: Teoria e Práxis. São Paulo: Observatório Itaú Cultural, 2011, p. 96-103.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Ranking mundial destaca universidades federais no Brasil**. Portal Gov.br, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/agosto/ranking-mundial-destaca-universidades-federais-no-brasil>>. Acesso em: 26 out. 2024.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77 - 101. 2006.
- BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Brasil tem 18,6 milhões de pessoas com deficiência, indica pesquisa divulgada pelo IBGE e MDHC**. Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/brasil-tem-18-6-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia-indica-pesquisa-divulgada-pelo-ibge-e-mdhc>. Acesso em: 29/03/2025.
- BRUNING, Camila; GODRI, Luciana; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.
- CARMO, H.& Ferreira, M. 1998. **Metodologia da investigação**: Guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CARVALHO, Ricardo Augusto Alves; FISHER, Maria; DRUMMOND Sanyo. **Observatório 26**: Gestão de Pessoas em Organizações Culturais. Digitaliza Conteúdo, 2020.
- COELHO, Teixeira. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Fapesp/Iluminuras, 1997.
- DA SILVA, Ana Carolina Fernandes Peres. **Financiamento Cultural**: Estratégias para mobilização de recursos financeiros, humanos e sociais para ações transversais no campo do patrimônio cultural imaterial no Brasil. Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico de Leiria. Portugal, 2020.

DIAS, Ernandes Gonçalves; MISHIMA, Silvana Martins. Análise temática de dados qualitativos: uma proposta prática para efetivação. **Revista Sustinere**, v. 11, n. 1, p. 402-411, 2023.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Taiane. Histórico da gestão cultural no Brasil. **Gestão Cultural**, p. 33, 2019.

FRANÇA. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NACIONAL E ENSINO SUPERIOR E DE PESQUISA. Signature de la convention cadre Université, lieu de culture. Disponível em <<http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid73014/signature-convention-cadreuniversite-lieu-culture.html>>. Acesso em: 07 jan. 2025.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking Universitário Folha (RUF) 2023**. Folha de S.Paulo, 2023. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2023/ranking-de-universidades/principal/>>. Acesso em: 26 out. 2024.

FREIRE, Alberto. **O financiamento como recurso fundamental das políticas culturais**. 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GOMES, Elias Evangelista. O lugar da cultura na educação: desafios para a extensão universitária brasileira. **Barbaquá**, v. 1, n. 1, p. 33-40, 2017.

GUILHERME, Luciana Lima. **Economia Criativa, Desenvolvimento e Estado-Rede**: uma proposição de políticas públicas para o fortalecimento de sistemas produtivos e redes econômicas de setores criativos na cidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2018.

INACIO, Luiz Gustavo Barcellos. Formação em Acessibilidade Cultural. **Anais do Quinto Encontro Nacional de Acessibilidade Cultural**, p. 1, 2017.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

HIPÓLITO, José Antonio M. **Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor**: análise a partir de seus pressupostos orientadores. 2004. Tese de doutorado em administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 2004.

LANGIE, Cíntia. **Cinema brasileiro e distribuição educativa**: uma cartografia dos cinemas localizados em universidades públicas. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2023.

LÁZARO, José Carlos; VALE, Alexandre Fleming Câmara; SANTIAGO, Selma. **Avaliação no campo da cultura**: reflexões sobre gestão cultural e uma proposta de complementaridade substantiva. 2024.

LEAL, Nathalia Oliveira. **O Teatro Castro Alves**: da gestão à visão dos produtores culturais. Dissertação. Universidade Federal da Bahia. 2019.

LIMA, Beatriz Lizavolta Vasconcelos; PINHO, Érica Bezerra de Meneses; CAMURÇA, Eulália Emília Pinho; DIAS, Grá; OLIVEIRA, Lady Dayana Silva (Org.). **Cultura se faz junto**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2025. ISBN 978-85-7485-548-8.

KAUARK, Giuliana; RATTES, Plínio; LEAL, Nathalia. **Um lugar para os espaços culturais**: gestão, territórios, públicos e programação. EDUFBA, 2019.

MATTA, Livia Brasil Viana; FERRAZ, Lucas Diniz; MAGALHÃES, Denise Ferreira; JORGE, Wanessa de Fátima Ambrósio; MEDEIROS, Juliana Bom; OLIVEIRA, Rafael Mendes. **Consolidação do laboratório de Arte e Cultura do campus Santo Antônio de Pádua**. In: Encontro de Cultura do IFF Fluminense. Rio de Janeiro, 2019.

MENDINHOS, Leonor da Silva. **Modelos de gestão cultural: Avaliação do impacto no funcionamento das instituições e equipamentos culturais**. 2012. Tese de Doutorado.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários a educação do futuro. **Sustinere-Revista de Saúde e Educação**, v. 4, n. 1, p. 161-162, 2016.

NUNES, Paulo. Diagnóstico da gestão cultural em Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras. **Revista de Educação Popular**, v. 19, n. 2, 2020.

OLIVEIRA, Natália Santos Matos. **O financiamento público direto a projetos culturais: uma avaliação do Fundo Nacional de Cultura**. 2020.

PAULA, A. P. P. DE. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 40, p. 169–188, mar. 2007.

PROJETO UNIÃO EUROPEIA. **A União Europeia: Cultura e Cidadania**. CECOIA, 2013. Disponível em: <https://sercidadaoeuropeu.wordpress.com/>. Acesso em: 5 out. 2024.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Ed FGV, 1989.

RAMOS, Bárbara Heliodora Andrade. **A especificidade da gestão cultural no Brasil: uma leitura crítica dos Anais do ENECULT (2005-2014)**. Niterói, 2016. 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis.

RATTES, Plínio César Dos Santos; BARROS, José Márcio. Formação de gestores de equipamentos culturais: desafios e perspectivas. **Revista Extraprensa**, v. 14, n. 2, p. 264-280, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais: entre o possível e o impossível. **Teorias e políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: EDUFBA, p. 139-158, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas culturais entre o possível e o impossível, o público e o privado**. v. 5, n. 9 jan. jun, p. 33-47, 2007.

RUBIM, Antonio Albino C. **Políticas culturais no governo Lula**. In: RUBIM, Antonio Albino C (org.). Coleção Cult. Salvador: EDUFBA, 2010.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Desafios e dilemas da gestão cultural**. Gestão Cultural, p. 11, 2019.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE. BR**, v.

20, p. 35-49, 2022.

SCHIUMA, Giovanni. O prisma do modelo de negócios: gerenciando e inovando modelos de negócios de organizações artísticas e culturais. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 3, n. 3, p. 1-13, 2017.

SILVÉRIO, R. C. **Política Cultural Universitária e o Projeto 12:30: A visão dos gestores**. Dissertação—Universidade Federal de Santa Catarina. 2017.

TEIXEIRA, Marcela Gonçalves. **Os desafios da organização do patrimônio documental arquivístico nos equipamentos culturais da Universidade Federal do Ceará**. 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa**. Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **MAUC inaugura “À Flor da Pele” de Stênio Burgos e investe em acessibilidade à arte**. Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://mauc.ufc.br/pt/mauc-inaugura-a-flor-da-pele-de-stenio-burgos-e-investe-em-acessibilidade-a-arte/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. **Fundações de Apoio**. Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://proplad.ufc.br/pt/fundacoes-de-apoio/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

_____. **PGD-UFC**. Fortaleza, 2022a. Disponível em: <https://pgd.ufc.br/pt/visao-geral/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

_____. **Nascimento da Pró-Reitoria de Cultura da UFC**. 2023. Disponível em: <https://procult.ufc.br/pt/procultufc/#:~:text=Hoje%2C%20dia%2023%20de%20agosto,da%20UFC%2C%20a%20Procult%20UFC>. Acesso em: 18 nov. 2024.

_____. Pró-Reitoria de Cultura da UFC. **Estrutura e Atribuições**. Fortaleza, 2023a. Disponível em: <https://procult.ufc.br/pt/sobre/estrutura/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

_____. Pró-Reitoria de Cultura da UFC. **Oportunidades da Cultura**. Fortaleza, 2023b. Disponível em: <https://procult.ufc.br/pt/oportunidades-da-cultura/>. Acesso em: 19 ago. 2025.

_____. Casa Amarela Eusélio Oliveira. **Cine Ceará**. Fortaleza, 2023c. Disponível em: <https://caeo.ufc.br/pt/sobre/cine-ceara/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento e Administração**. Anuário Estatístico UFC 2023 – Base 2022. Fortaleza, 2023d. Disponível em: <https://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/322-anuario-estatistico>. Acesso em: 8 maio 2024.

_____. **Ranking de Xangai aponta UFC entre as mil melhores universidades do mundo**. Fortaleza, 2024. Disponível em: <https://www.ufc.br/noticias/18883-ranking-de-xangai-aponta-ufc-entre-as-mil-melhores-universidades-do-mundo>. Acesso em: 18 nov. 2024.

_____. **Equipamentos culturais - Museu de Arte da UFC.** Fortaleza, 2024a. Disponível em: <https://www.ufc.br/cultura-e-arte/equipamentos-culturais/2043-museu-de-arte-da-ufc>. Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Equipamentos culturais - Casa Amarela Eusélio Oliveira.** Fortaleza, 2024b. Disponível em: <https://www.ufc.br/cultura-e-arte/equipamentos-culturais/2047-casa-amarela-euselio-oliveira>. Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **Equipamentos culturais - Casa de José de Alencar.** Fortaleza, 2024c. Disponível em: <https://www.ufc.br/cultura-e-arte/equipamentos-culturais/2040-casa-de-jose-de-alencar>. Acesso em: 20 nov. 2024.

_____. **A Casa José de Alencar.** Fortaleza, 2024d. Disponível em: <https://casajosedealencar.ufc.br/pt/a-casa-jose-de-alencar/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

_____. **PDI 2023-2027.** 3. revisão. Fortaleza, 2024e. Disponível em: <https://pdi.ufc.br/wp-content/uploads/2025/01/pdi-2023-2027-3a-revisao-16.12.2024.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025.

_____. **Casa Amarela Eusélio Oliveira sedia 13ª Mostra Cinema e Direitos Humanos.** Fortaleza, 2024f. Disponível em: <https://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2024/18671-casa-amarela-euselio-oliveira-sedia-13-mostra-cinema-e-direitos-humanos-toda-a-programacao-e-gratuita>. Acesso em: 24 ago. 2025.

_____. **Casa Amarela Eusélio Oliveira. Novas Perspectivas – Vila/Casa/Cinema.** Fortaleza, 2024g. Disponível em: <https://cao.ufc.br/pt/novasperspectivas/>. Acesso em: 24 ago. 2025.

_____. **UFC conquista R\$ 11 milhões em edital da FINEP destinado a projetos de modernização de acervos culturais e científicos.** Fortaleza, 2025. Disponível em: <https://www.ufc.br/noticias/19243-ufc-conquista-r-11-milhoes-em-edital-da-finep-destinado-a-projetos-de-modernizacao-de-acervos-culturais-e-cientificos>. Acesso em: 20 ago. 2025.

_____. **Casa de José de Alencar. Projetos da Casa José de Alencar.** Fortaleza, 2025a. Disponível em: <https://casajosedealencar.ufc.br/pt/projetos-da-casa-jose-de-alencar/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

_____. **Plano de Cultura.** Fortaleza, 2025b. Disponível em: <https://culturasefazjunto.ufc.br/sobre>. Acesso em: 10 ago. 2025.

_____. **UFC sobe duas posições e passa a ser 13ª instituição com mais depósito de patentes no INPI em 2024.** Fortaleza, 2025c. Disponível em: <https://www.ufc.br/noticias/19451-ufc-sobe-duas-posicoes-e-passa-a-ser-13-instituicao-com-mais-deposito-de-patentes-no-inpi-em-2024>. Acesso em 12 ago. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIVIANI, Paula; SILVA, Frederico Augusto Barbosa da. Indicadores de acompanhamento e monitoramento de políticas públicas de cultura. **Revista Trilhos**, v. 3, n. 1, p. 77-90, 2022.

APÊNDICE A: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

SEÇÃO A - VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

1 Projeto de pesquisa

Gestão de equipamentos culturais: um estudo de caso em uma universidade pública.

2 Questão de pesquisa

Como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública?

3 Objetivos do estudo

3.1 Objetivo geral

Compreender como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública.

3.2 Objetivos específicos

- (iii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão institucional;
- (iv) Analisar a gestão de equipamentos culturais na perspectiva dimensão da gestão de pessoas;
- (v) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão financeira;
- (vi) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão da infraestrutura;
- (vii) Analisar a gestão de equipamentos culturais na dimensão de suas atividades culturais.

4 Procedimentos metodológicos

Pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e documental, que utiliza um estudo de caso único como estratégia metodológica. A análise de dados será realizada através da análise temática.

5 Unidades de análise

Universidade Federal do Ceará por meio de seus equipamentos culturais: Museu de Arte da UFC (MAUC), Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e Casa de José de Alencar (CJA).

SEÇÃO B - PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

6 Dados da pesquisadora

Nome: Micheli Minozzo

Contatos: (85) 98872-7252 - micheli.minozzo@ufc.br

7 Plano de coleta de dados

Pesquisa baseada em um estudo de caso único com unidades de análise integradas para compreender a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública, especificamente na Universidade Federal do Ceará. A investigação será conduzida por meio da coleta de dados secundários (documentos e referências bibliográficas) e primários (observação direta e participante, além de entrevistas), seguindo o princípio da triangulação de fontes de evidência. Todas as entrevistas serão realizadas após a apresentação formal aos participantes e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

8 Instrumento de coleta de dados

A pesquisa prevê a observação de contextos específicos de gestão de equipamentos culturais na universidade (como plano de cultura e reuniões de planejamento), com objetivos claros em cada sessão. Será utilizado um diário de campo para registrar interações, impressões e dados objetivos, e um sistema de codificação para facilitar a análise e identificação de padrões.

As entrevistas seguirão um roteiro semi-estruturado (Apêndice B e Apêndice C), elaborado pela pesquisadora, a partir dos pressupostos teóricos.

9 Procedimentos de campo

Organização e agendamento prévio das entrevistas, registro detalhado de notas descritivas da pesquisa observacional, realização e gravação das entrevistas, seguidas da transcrição dos dados coletados, incluindo as anotações registradas no diário de campo.

10 Caracterização dos sujeitos

Os sujeitos da pesquisa serão servidores efetivos em atividade durante o período do estudo, abrangendo as três esferas da gestão dos equipamentos culturais, tendo como sujeitos da pesquisa o magnífico Reitor, o Pró-Reitor de Cultura e três gestores de equipamentos culturais.

Em respeito aos princípios éticos que regem a pesquisa com seres humanos, especialmente no que se refere à garantia do anonimato e da confidencialidade, os participantes das entrevistas terão suas identidades preservadas. Para tanto, serão identificados ao longo da dissertação de forma codificada, como "E1", "E2", e assim sucessivamente, sem qualquer menção a nomes, cargos ou outras informações que possam permitir sua identificação. Essa medida visa assegurar a privacidade dos respondentes e a integridade do processo de pesquisa

SEÇÃO C - QUESTÕES DE ESTUDO DE CASO

11 Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso estão detalhadas no apêndice B: roteiro para entrevista semiestruturada.

SEÇÃO D - GUIA PARA RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

12 Público-alvo

Este estudo é voltado para gestores de universidades públicas que lidam com o desafio de administrar equipamentos culturais em um ambiente acadêmico dinâmico e multifacetado. A pesquisa busca contribuir para o aprimoramento da gestão universitária, impactando diretamente a produção de conhecimento científico por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, além de fortalecer o papel social das instituições de ensino superior. Entretanto, o público-alvo não se limita aos gestores, mas inclui também a comunidade acadêmica e a sociedade civil, que poderão se beneficiar do acesso ampliado à cultura e da valorização do patrimônio cultural universitário.

13 Apresentação dos resultados

A análise dos dados qualitativos será realizada por meio de análise temática. A seleção do *software* para a realização da análise e apresentação dos dados será feita após a coleta dos dados, considerando a complexidade e o volume dos materiais coletados. Por fim, os resultados serão apresentados em conformidade com os objetivos específicos da pesquisa.

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Esta é uma pesquisa acadêmica, que tem como objetivo geral compreender como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública.

PARTE 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1 Nome: _____

2 Sexo: _____

4 Cargo: _____

5 Formação: _____

6 Tempo de serviço no cargo de gestão: _____

PARTE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA

SUJEITO DA PESQUISA: REITOR e PRÓ-REITORES

1 O(a) senhor(a) participou da etapa de planejamento para a criação da Pró-Reitoria de Cultura? Como foi esse processo? Quais eram os principais objetivos ao estabelecer a Pró-Reitoria de Cultura?

2 O que faltava na estrutura anterior (Secretaria de Cultura) que a Pró-Reitoria de Cultura buscou suprir? Qual o atual desenho da Procult, quais coordenadorias foram criadas? Que mudanças concretas a criação da Pró-Reitoria trouxe para a gestão da cultura na UFC?

3 Quais foram os maiores desafios durante o processo de implantação da Pró-Reitoria de Cultura? Como a universidade lidou com esses desafios?

4 Como a Pró-Reitoria de Cultura tem procurado envolver a comunidade acadêmica e geral na definição das diretrizes culturais?

5 Diante das restrições orçamentárias da UFC, quais alternativas foram encontradas para financiar as atividades culturais? Quais oportunidades e desafios surgiram nesse processo?

6 Quais estratégias têm sido adotadas para garantir a sustentabilidade financeira das ações culturais? Há iniciativas de captação de recursos externos? Como a Pró-Reitoria de Cultura orienta os gestores dos equipamentos nesse sentido?

7 Poderia citar exemplos de conquistas em relação a captações de recursos?

- 8 Quais ações foram implementadas para promover uma maior aproximação e alinhamento entre a Pró-Reitoria de Cultura e os gestores dos equipamentos culturais? Como é feita a troca de informações entre a Pró-Reitoria e os gestores?
- 9 Quais são os principais desafios em relação à gestão de pessoas na área cultural da UFC? Que oportunidades têm surgido para superar esses desafios?
- 10 Como a Pró-Reitoria de Cultura lida com desafios como a escassez de pessoal e a alta demanda por atividades culturais na universidade? Quais estratégias têm sido adotadas para suprir as carências de pessoal nos equipamentos culturais?
- 11 Quais são os principais desafios em relação à infraestrutura dos equipamentos culturais da UFC? Como esses desafios impactam as atividades realizadas?
- 12 Que oportunidades têm surgido para melhorar a infraestrutura dos equipamentos culturais? Quais ações estão sendo realizadas para modernizar e manter esses espaços? Há projetos em andamento que merecem destaque?
- 13 Como você avalia a acessibilidade dos equipamentos culturais nos aspectos arquitetônico, atitudinal e comunicacional?
- 14 A Pró-Reitoria tem alguma iniciativa voltada para a implementação da acessibilidade nos equipamentos culturais?
- 15 Qual é o papel das ações culturais e dos equipamentos culturais para a UFC, a comunidade universitária e a comunidade em geral? Como a cultura pode contribuir para o cumprimento da missão da universidade?
- 16 Quais eventos ou iniciativas culturais exigiram maior empenho da Pró-Reitoria de Cultura? Por quê? O senhor poderia citar exemplos de atividades que tiveram um impacto significativo?
- 17 Como a Pró-Reitoria de Cultura promove a integração entre os equipamentos culturais e a comunidade acadêmica? Há iniciativas para garantir o acesso democrático e inclusivo às atividades culturais?
- 18 Quais são os planos ou perspectivas para o fortalecimento da cultura na UFC nos próximos anos? Que legado a Pró-Reitoria de Cultura espera deixar?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA**SEMIESTRUTURADA PARTE 1 - PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

1 Nome: _____

2 Sexo: _____

4 Cargo: _____

PARTE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTA**SUJEITO DA PESQUISA: GESTORES DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS**

1 A Pró-Reitoria de Cultura foi criada nesta gestão, como você percebe as diferenças entre o modelo anterior (Secretaria de Cultura vinculada à ao Gabinete do Reitor) e o atual (Pró-Reitoria de Cultura)? Quais mudanças concretas essa transição trouxe para a gestão do equipamento?

2 Como se dá a comunicação com a Pró-reitoria?

3 Quais são os principais desafios enfrentados na gestão de um equipamento cultural na UFC?

4 Quais alternativas têm sido buscadas para suprir as demandas financeiras do equipamento? O equipamento tem procurado captar recursos externos? Poderia citar exemplos de iniciativas nesse sentido?

5 Para quais áreas os esforços de captação de recursos têm sido direcionados? Há exemplos de captações bem-sucedidas? Como esses recursos estão sendo ou serão aplicados, e quais resultados são esperados?

6 Quais são os principais desafios em relação à captação e aplicação de recursos externos? Como o equipamento tem lidado com esses desafios?

7 Qual o papel das fundações de apoio na captação e execução dos recursos?

8 Quantos servidores atuam no equipamento cultural? Quais são suas funções principais? O quadro atual é suficiente para atender às demandas do equipamento? Que outros tipos de profissionais você considera que seriam importantes para o funcionamento do equipamento?

9 Quais os principais desafios em relação à gestão de pessoas no equipamento cultural?

- 10 Como se dá a comunicação com a equipe, existem reuniões periódicas, quais os meios de comunicação e de atribuição e controle de tarefas?
- 11 Qual a história de criação do equipamento cultural?
- 12 Quais os principais desafios em relação a infraestrutura do equipamento cultural? Considerando que o equipamento não foi projetado para o fim a que hoje se destina (exceto museu), em que isto impacta em relação a utilização dos espaços e para a acessibilidade?
- 13 Existe alguma reforma ou melhoria em curso ou em planejamento para o equipamento? Quais?
- 14 E em relação a acessibilidade atitudinal e comunicacional, como avalia estes aspectos no equipamento cultural? Há previsão de implementação de novas ações de acessibilidade no equipamento?
- 15 Qual é a importância dos equipamentos culturais em uma universidade? qual a importância do equipamento cultural público que você gerencia em relação a outros (privados). Qual o propósito, a função do equipamento cultural para os alunos da universidade e para a sociedade? Você considera o equipamento cultural um laboratório?
- 16 Como o equipamento dialoga com a sociedade? Quais foram as principais ações realizadas pelo equipamento durante a sua gestão até o momento? E que ações estão previstas para o futuro?
- 17 Que meios são utilizados para comunicar a programação ao público? Quem é responsável por estas tarefas?
- 18 Há iniciativas para promover a acessibilidade e inclusão de diferentes públicos nos eventos e atividades?
- 19 Qual legado você pretende deixar com a sua gestão no equipamento cultural?

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO

Universidade Federal do Ceará
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade
Mestrado Profissional em Administração e Controladoria

Assunto: Termo de consentimento dos entrevistados e esclarecimentos da pesquisa.

Prezado(a),

Por meio deste, solicito sua autorização para utilizar os dados obtidos em entrevista. Essas informações serão empregadas na elaboração da minha dissertação, desenvolvida na Universidade Federal do Ceará, registrada sob o CNPJ nº 07.272.636/0001-31, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, com o título **“Gestão de equipamentos culturais de uma universidade pública: um estudo de casos”**.

Sua participação nesta pesquisa tem como finalidade contribuir com respostas ao questionamento sobre como ocorre a gestão de equipamentos culturais em uma universidade pública.

A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita. Os dados coletados serão armazenados por um ano para fins de comprovação junto à Universidade Federal do Ceará e, após esse prazo, serão excluídos.

Fortaleza, ____ de _____ de 2025.

Participante:

Pesquisadora: Micheli Minozzo