



**Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO**

**Centro de Ciências Exatas e Tecnologia – CCET**

**Escola de Engenharia de Produção – EEP**

**Departamento de Engenharia de Produção – DEP**

**Letícia Simões de Andrade**

ARENA CARIOCA DICRÓ: UM ESTUDO DO PROCESSO DA OFERTA DE  
ESPETÁCULOS AO VIVO – TEATRO, MÚSICA E DANÇA – 2016

Rio de Janeiro/2018

LETÍCIA SIMÕES DE ANDRADE

**ARENA CARIOCA DICRÓ: UM ESTUDO DO PROCESSO DA OFERTA DE  
ESPETÁCULOS AO VIVO – TEATRO, MÚSICA E DANÇA – 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro, como requisito para a obtenção do  
grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andreia Ribeiro Ayres

Rio de Janeiro/2018

Catlogação informatizada pelo(a) autor(a)

S543 Simões de Andrade, Leticia.  
ARENA CARIOCA DICRÓ: UM ESTUDO DO PROCESSO DA OFERTA  
DE ESPETÁCULOS AO VIVO - TEATRO, MÚSICA E DANÇA -  
2016 / Leticia Simões de Andrade. -- Rio de Janeiro,  
2018.  
60

Orientadora: Andreia Ribeiro Ayres. Trabalho  
de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro,  
Graduação em Engenharia de Produção, 2018.

1. Equipamento Cultural. 2. Economia da Cultura.  
3. Gestão de Processos. 4. Análise do Fluxo.I.  
Ribeiro Ayres, Andreia, orient. II. Título.

LETÍCIA SIMÕES DE ANDRADE

**ARENA CARIOCA DICRÓ: UM ESTUDO DO PROCESSO DA OFERTA DE  
ESPETÁCULOS AO VIVO – TEATRO, MÚSICA E DANÇA – 2016**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Estado do Rio de  
Janeiro, como requisito para a obtenção do  
grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andreia Ribeiro Ayres

Rio de Janeiro, 24 de janeiro de 2018.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andreia Ribeiro Ayres (orientadora)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andrea Soares Bonifácio Rosa  
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

*"Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles."*

***Augusto Cury***

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus e a Nossa Senhora por iluminar o meu caminho e por passar sempre a frente das minhas escolhas, permitindo que eu superasse mais este desafio.

Ao meu pai, Marco Aurélio Baptista de Andrade, que sempre esteve ao meu lado em todos os passos que dei em busca desse sonho e que continuará ao meu lado, agora como anjo protetor.

A minha mãe, Ignêz Simões, por toda força, apoio e dedicação para que esse sonho se concretizasse. Acreditou em mim desde o início, sendo a minha maior incentivadora e merecedora desta conquista.

Aos meus irmãos Lucas Simões e Leonardo Simões pela compreensão e torcida durante essa caminhada.

Aos meus familiares, amigos e namorado pela compreensão nos meus momentos de ausência e pelas infinitas demonstrações de incentivo.

A minha orientadora Andreia Ayres que me orientou nesta Monografia, pelo estímulo, ensino, críticas, dedicação, pela confiança em meu trabalho, e pela oportunidade de desenvolvimento e expansão de conhecimentos no tema aqui apresentado.

Aos demais professores que, durante anos de formação, compartilharam comigo ferramentas de conhecimento, ou se tornaram pontes de ensinamentos.

**Letícia Simões de Andrade**

## RESUMO

O setor cultural, impulsionado pela discussão em torno das indústrias criativas, vem sendo tratado como parte da estratégia de política pública, em diversas instâncias, por sua contribuição para o crescimento e desenvolvimento econômico. A Arena Dicro é um equipamento cultural da Prefeitura do Rio de Janeiro que se insere no contexto de sua política pública voltada para o setor cultural como um espaço de oferta e fruição de bens e serviços culturais. O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo da oferta das atividades culturais – teatro, música e dança – na Arena Dicro, no ano de 2016. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória com revisão bibliográfica sobre a economia da cultura e sobre a prática de gestão de processos com levantamento de dados sobre o setor cultural, distribuição de equipamentos, e as atividades de teatro, dança e música na Arena Dicro; a partir de entrevistas com gestores da Arena Dicro. Com o estudo, pode-se observar a importância da Arena Dicro para profissionalização do setor cultural ao proporcionar a formação profissional e a formação de público com acesso facilitado; mas também que a ferramenta da engenharia de produção de gestão de processos pode ser utilizada para aprimorar a gestão profissional de equipamentos culturais.

**Palavras-chave:** Equipamento cultural; Economia da cultura; Gestão de processos.

## ABSTRACT

The cultural sector, driven by the discussion around of the creative industries, is being treated as part of the public policies in several fora for growth and economic development. The “Arena Dicro” is a cultural venue that is placed in the public policy context of the municipality of Rio de Janeiro and directed to the cultural sector as a place for offering and enjoyment of cultural goods and services. The objective of this work is to analyse the process of cultural activities – theater, music and dance – offered at the “Arena Dicro” in the year 2016. The descriptive and exploratory research includes a bibliographic review about cultural economy and management practices with data collecting of the cultural sector, equipment distribution and theater, dance and music activities at the “Arena Dicro” as well as an interview with the “Arena Dicro” management. Through this study the importance of the “Arena Dicro” for the professionalization of the cultural sector can be observed as it provides vocational training and public forming with easy access; but also that the production engineering process management can be used as a tool to improve professional management of cultural venues.

**Keywords:** Cultural venue; Culture economics, Management process. **ISTA DE FIGURAS**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01: Fluxo de Produção, Distribuição e Consumo dos bens e serviços culturais ..</b>	<b>21</b>
<b>Figura 02: Mapa dos espaços cariocas por área de planejamento .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 03: Localização da Arena Dicró .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 04: Mapa das arenas cariocas por área de planejamento.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 05: Espaços da Arena Dicró.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 06: Fluxo de Processos da Oferta de espetáculos ao vivo – receptivo.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 07: Fluxo de Processos da Oferta de espetáculos ao vivo – convite .....</b>	<b>49</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01: Quantitativos de Projetos por Atividades – 2016 .....</b>	<b>38</b>
<b>Gráfico 02: Quantitativos de Projetos por Recursos – 2016 .....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 03: Quantitativos de Projetos das Atividades por Recursos – 2016 .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 04: Utilização do espaço – Dança .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 05: Utilização do espaço – Música .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 06: Utilização do espaço – Teatro .....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 07: Frequência de Público .....</b>	<b>42</b>
<b>Gráfico 08: Tipos de Ingressos – 2016.....</b>	<b>43</b>
<b>Gráfico 09: Tipos de Ingressos – Dança.....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 10: Tipos de Ingressos – Música .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 11: Tipos de Ingressos – Teatro .....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01: Percentual de municípios com equipamentos culturais – 2006 e 2014 .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 02: Relação numérica do mapa dos espaços cariocas por área de planejamento ....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 03: Arenas Culturais no município do Rio de Janeiro .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 04: Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e Rendimento domiciliar per capita em salários mínimos por Área de Planejamento no município do Rio de Janeiro, 2010 .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 05: Total de Público por Atividades em 2016.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01: Distribuição de Equipamentos Culturais Municipais por AP's .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela 02: Quantidade de equipamentos utilizados por cada linha de ação.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela 03: Áreas de planejamento e bairros da cidade do Rio de Janeiro com o percentual de população e equipamentos culturais .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 04: Escolaridade por AP's no município do Rio de Janeiro, 2010.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 05: Frequência de Público das Arenas Cariocas .....</b>	<b>34</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVO GERAL .....	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
3.1	ECONOMIA DA CULTURA: OFERTA, DISTRIBUIÇÃO E DEMANDA.....	19
3.2	GESTÃO DE PROCESSOS .....	23
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DO PROCESSO DE OFERTA DA ARENA DICRÓ.....</b>	<b>26</b>
4.1	AS ARENAS CARIOCAS NO CONTEXTO DA POLÍTICA CULTURAL NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO.....	26
4.2	ARENA CARIOCA DICRÓ E A OFERTA DE ESPETÁCULOS AO VIVO – TEATRO, MÚSICA E DANÇA EM 2016.....	34
4.2.1	Sobre a Arena Dicro .....	34
4.2.2	Fluxo econômico dos espetáculos ao vivo – Teatro, música e dança – 2016.....	38
4.3.	ANÁLISE DO PROCESSO DA OFERTA DE ESPETÁCULOS AO VIVO .....	45
4.3.1	Fluxo de oferta dos espetáculos ao vivo – receptivo.....	45
4.3.2	Fluxo de oferta dos espetáculos ao vivo – convite .....	48
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia criativa trata da produção de bens e serviços de conteúdo criativo, com valor cultural e voltado para o mercado com a perspectiva de ampliar a possibilidade de crescimento econômico dos países. Ela aparece como campo de estudo com o surgimento das indústrias criativas, nos anos de 1990, a partir da identificação de setores econômicos, por parte do governo britânico, que poderiam ser competitivos no mercado, em nível mundial, considerando o potencial de geração de patentes e a interface com novas tecnologias (REIS, 2008, DUISENBERG, 2008).

Dessa forma, há o reconhecimento que o setor cultural é visto como negócio, como gerador de emprego e renda, e como um setor que pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico. O estudo da economia da cultura, que data dos anos 1960, já chamava atenção para envolvimento do Estado, a sociedade civil e as instituições privadas com objetivo de desenvolvimento por meio de políticas públicas (REIS, 2009). No Brasil, esta percepção foi acolhida nos sucessivos planejamentos estratégicos em nível federal, estadual e municipal com diretrizes e metas que apontam como polo da indústria criativa e geradora de valores culturais.

Podemos dizer que o Município do Rio de Janeiro abraçou a ideia de que o setor cultural pode ser um vetor de crescimento e desenvolvimento econômico. Da perspectiva do setor público, destacamos as políticas públicas municipais de apoio ao setor cultural, recentes, por meio de editais, fomento direto, criação de infraestrutura com equipamentos culturais geridos de forma compartilhada. Da perspectiva da iniciativa privada, destacamos o interesse da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro em mapear a indústria criativa no Brasil.

Estudando os equipamentos culturais do município do Rio de Janeiro, espaço onde ocorre a oferta de bens e serviços culturais, houve a percepção de diferenças na distribuição de infraestrutura para fruição cultural, onde há concentração de equipamentos culturais em algumas regiões e em outras não (DANTAS, 2015).

A escassez de equipamentos culturais tradicionais no subúrbio do Rio de Janeiro fez com que as arenas cariocas e lonas culturais abrigassem em suas instalações diversas atividades para difusão de conteúdo cultural. Portanto, conhecer o funcionamento e o processo de produção e oferta das atividades culturais permitiria aprofundar o estudo sobre o papel dos equipamentos culturais localizados nos subúrbios a partir da análise social e econômica.

A Arena Dicro está localizada no bairro da Penha Circular, subúrbio do Rio de Janeiro, e oferece diversas atividades culturais, desde espetáculos até palestras e cursos voltados para formação do profissional. A participação no projeto de pesquisa “Arena Carioca Dicro: um estudo sobre a produção e oferta de atividades culturais em equipamento cultural público municipal do Rio de Janeiro” e a possibilidade de aplicar uma ferramenta de engenharia de produção clássica no setor cultural foram determinantes para definição do estudo de caso.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo da oferta de espetáculo ao vivo – teatro, música e dança – da Arena Carioca Dicro, no ano de 2016.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar as arenas cariocas explicar a sua inserção na política cultural do município do Rio de Janeiro;
- Descrever a Arena Dicro;
- Apresentar os dados dos espetáculos ao vivo do ano de 2016;
- Analisar o processo de oferta dos espetáculos ao vivo.

Para atender os objetivos, o trabalho *Arena Carioca Dicro: um estudo do processo da oferta de espetáculos ao vivo – teatro, música e dança – 2016* foi estruturado da seguinte forma, além deste item inicial da *Introdução*. O item 2 é a *Metodologia*, onde se explicita o processo de pesquisa e os recortes do estudo de caso. O item 3 trabalha o *Referencial Teórico* em duas frentes: no item 3.1, *Economia da cultura: oferta, distribuição e demanda*, trata a economia da cultura em sua relação com política pública da perspectiva do fluxo econômico, procurando pontuar as particularidades do setor cultural, onde se insere as atividades da Arena Dicro; no item 3.2, *Gestão de Processos*, trabalhamos a gestão de processos, utilizando o instrumento de estudo do *Business Process Model and Notation* (BPMN), para embasar a análise de processos dos espetáculos ao vivo. O item 4, *Desenvolvimento*, tratará no item 4.1, *as arenas cariocas no contexto da política cultural no município do Rio de Janeiro*, para se dar uma ideia da questão da distribuição dos equipamentos culturais tradicionais e o papel das arenas como alternativa para minimizar o problema nas regiões de periferia. No item 4.2, *A Arena Dicro e a oferta de espetáculos ao vivo – teatro, musica e dança em 2016*, o tópico

*4.2.1 Sobre a Arena Dicro* faz apresentação do equipamento de forma geral no que se refere à sua localização, gestão, infraestrutura e atividades. No tópico *4.2.2 Fluxo econômico dos espetáculos ao vivo – teatro, música e dança – 2016*, serão trabalhados os dados de oferta dos espetáculos, público, forma de apoio, aproveitamento da infraestrutura para apresentação das atividades e formas de acesso do público. O item *4.3, Análise do processo da oferta de espetáculos ao vivo*, se subdivide em dois itens: *4.3.1 Fluxo da oferta dos espetáculos ao vivo – receptivo* e *4.3.2 Fluxo da oferta dos espetáculos ao vivo – convite*, uma vez que existem duas possibilidades de iniciar a oferta. Nestes itens, a partir da aplicação da ferramenta, são descritas as atividades e a sequência em que elas ocorrem por meio de fluxos a fim de entender o processo de oferta de espetáculos ao vivo realizada nos projetos da Arena Carioca Dicro. Podemos considerar o mapeamento como o marco zero dos processos, pois não existe documento da Arena que descreva as atividades com base na ferramenta do BPMN. Por fim, o item *5, Considerações finais*, que procura pontuar algumas constatações com base no que foi descrito ao longo do trabalho; o item *6, Referências bibliográficas*; e o item *7, Anexos*.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), uma pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, utilizando técnicas padrões de coleta de dados. O autor define também que uma pesquisa exploratória é aquela que busca maior familiaridade com o problema com vistas de torná-lo explícito e envolve em geral pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O trabalho apresentado trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória no sentido de proporcionar maior familiaridade com a oferta de espetáculos ao vivo do equipamento cultural Arena Dicró.

Para o estudo de caso da Arena Dicró foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre a economia da cultura, para contextualizar as atividades culturais da perspectiva do fluxo econômico do setor cultural, e sobre a prática de gestão de processos, como referência para a análise do fluxo da oferta de espetáculos ao vivo.

Foram feitos levantamentos de dados secundários sobre a economia da cultura a partir do mapeamento da indústria criativa da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), dados de distribuição de equipamentos culturais com base nas pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e dados de 2016 da Arena Dicró fornecidos por sua equipe gestora sobre quantitativo de públicos e de projetos, tipo de recursos, entre outros. A escolha do ano de 2016 para o recorte do trabalho ocorreu devido ao maior detalhamento de informações deste ano em relação ao demais, como dados de tipo de recurso por projeto.

Foi utilizada entrevista com a equipe gestora da Arena Dicró já existente, realizada no âmbito do projeto de pesquisa “Arena Carioca Dicró: um estudo sobre a produção e oferta de atividades culturais em equipamento cultural público municipal do Rio de Janeiro”, que permitiu a compreensão do funcionamento das atividades do equipamento no geral.

Foram realizadas 03 entrevistas semi-estruturadas com a Isabela Souza, Monique Anny e Rebeca Brandão que fazem parte da equipe gestora da Arena Dicró, com duração em média de 03 horas cada. Conforme Mazini (1990/1991, p. 154 *apud* Manzini 2004, p.58-59), “*a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.*” Essas entrevistas serviram para o desenvolvimento do método baseado na notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), definida como ferramenta que utiliza uma série de ícones padrões para desenhar os processos, a fim de analisar o fluxo de oferta de espetáculos ao vivo – teatro, música e dança. Cabe destacar que a definição destas atividades culturais para o recorte da análise do fluxo

ocorreu porque os processos para definição dos projetos de dança, música e teatro eram iguais e por se enquadrarem nas artes de espetáculo da Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura e no campo da cultura da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro. Além disso, a entrevistadora teve a oportunidade de acompanhar uma visita técnica durante sua entrevista com a Monique Anny facilitando a compreensão dos fatos expostos na entrevista.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 ECONOMIA DA CULTURA: OFERTA, DISTRIBUIÇÃO E DEMANDA

A economia da cultura como campo de estudos no Brasil é recente, embora a disciplina já exista mundialmente desde a década de 1960 (REIS, 2009). Segundo Benhamou (2007), a economia da cultura, antes restrita ao campo da arte ao vivo ou belas-artes, é ampliada para as indústrias culturais como cinema, edição de livros e gravação de discos.

Mais recentemente, economia, cultura e novas tecnologias juntas dão origem à abordagem da economia criativa com viés de estratégia de política pública para estimular o crescimento econômico. Em 2001, a economia criativa aparece como campo de estudo com a emergência das indústrias criativas, nos anos de 1990, quando o governo de Tony Blair, no Reino Unido, fez a identificação de setores econômicos que poderiam ser competitivos no mercado, em nível mundial, considerando o potencial de geração de patentes e a interface com novas tecnologias (REIS, 2008, DUISENBERG, 2008).

A economia criativa aparece como uma mudança das estratégias de desenvolvimento mais convencionais centradas nas determinantes dos termos de comércio e com foco nas commodities primárias e na fabricação industrial, para uma abordagem holística multidisciplinar, que lida com a interface entre a economia, a cultura e a tecnologia, centrada na predominância de produtos e serviços com conteúdo criativo, valor cultural e objetivos de mercado. Nesse novo cenário, a interação entre economia e cultura está sendo reformulada e espera-se que aumentando as perspectivas de desenvolvimento em muitos países (DUISENBERG, 2008, p58).

A economia da cultura destaca a necessidade do Estado, a sociedade civil e as instituições privadas promoverem o setor cultural por meio de políticas públicas, assim como para o desenvolvimento econômico. As políticas públicas podem ser definidas como ações realizadas não só pelo Estado, mas também por instituições civis e privadas, onde os objetivos individuais podem ser trabalhados de forma convergente e sinérgica (REIS, 2009).

Economia da Cultura oferece todo o aprendizado e o instrumento da lógica e das relações econômicas – da visão de fluxos e trocas; das relações entre criação, produção, distribuição e demanda; das diferenças entre valor e preço; do reconhecimento do capital humano; dos mecanismos mais variados de incentivos, subsídios, fomento, intervenção e regulação; e de muito mais – em favor da política pública não só de cultura, como desenvolvimento (REIS, 2009, p.27).

A economia da cultura ganha maior projeção no Brasil com a emergência das indústrias criativas e por iniciativa do governo. Em 2004, o Ministério da Cultura (MinC) faz um

convênio com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para organizar uma base de dados sobre o setor cultural brasileiro. Em 2005, o MinC lança o Programa de Desenvolvimento da Economia da Cultura (Prodec). Em 2010, os setores culturais e criativos ganham maior projeção com a criação da Secretaria da Economia Criativa<sup>1</sup>, vinculada ao MinC. Em 2012, o governo, por meio de emenda constitucional<sup>2</sup>, coloca a economia e a cultura como estratégia de desenvolvimento em colaboração com estados e municípios.

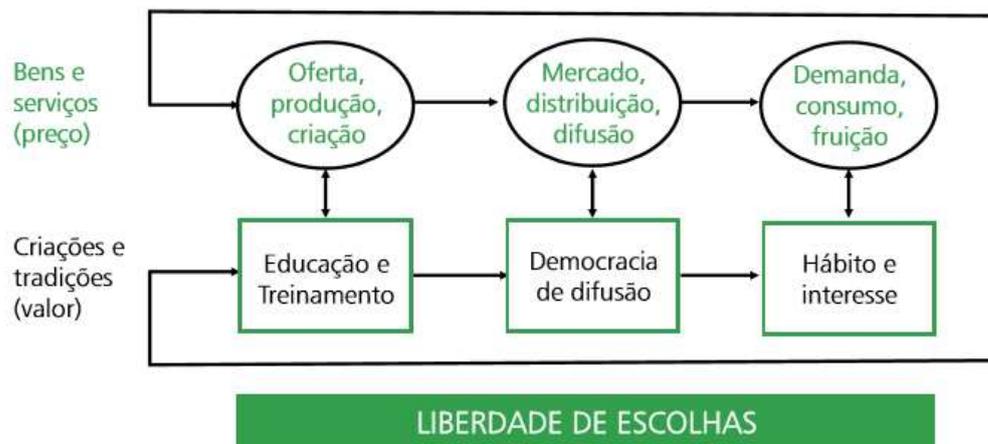
Com o aumento de municípios com órgão gestor voltados especificamente para cultura, é possível perceber uma maior especialização destas estruturas no ano de 2014 comparado a 2006 (IBGE, 2015). Os municípios com secretarias exclusivas para cultura passaram de 4,3% em 2006, para 20,4% em 2014; os com secretarias em conjunto com outras políticas tiveram uma queda de 73,8% para 57,3%, no mesmo período.

Reis (2009) aborda a ciência econômica e o setor cultural trabalhando com manifestações culturais que entram em um fluxo de produção, distribuição e consumo de bens e serviços culturais (Figura 01). Se as manifestações culturais não passam da produção, ou seja, não são distribuídas para que se efetive seu potencial de consumo, não há fluxo econômico completo. Do ponto de vista cultural, os bens ou serviços que não circulam, deixam de transmitir seus valores, ou seja, não circulam apenas no ambiente de mercado, mas também no dos valores, sejam eles históricos, culturais, sentimentais ou religiosos.

---

<sup>1</sup> Os setores estudados pela economia da cultura foram integrados aos setores da indústria na abordagem da economia criativa, como se observa no plano de ação da Secretaria da Economia Criativa (MinC, 2011) que contempla cinco campos de atuação: Patrimônio (material, imaterial, arquivos e museus); Expressões culturais (artesanato, culturas populares, indígenas, afro-brasileiras e artes visuais); Artes de espetáculo (dança, música, circo e teatro); Audiovisual, livro, literatura e leitura (cinema, vídeo, publicações e mídias impressas) e; Criações funcionais (moda, design, arquitetura e arte digital) (SEIBLITZ; BONIFÁCIO; AYRES, 2013).

<sup>2</sup> “Art. 216-A O Sistema Nacional de Cultura, organizado em regime de colaboração, de forma descentralizada e participativa, institui um processo de gestão e promoção conjunta de políticas públicas de cultura, democráticas e permanentes, pactuadas entre os entes da Federação e a sociedade, tendo por objetivo promover o desenvolvimento humano, social e econômico com pleno exercício dos direitos culturais” (Incluído pela EC 71/2012) (BRASIL, 1988).

**Figura 01: Fluxo de Produção, Distribuição e Consumo dos bens e serviços culturais**

Fonte: Reis (2009).

A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro<sup>3</sup> (FIRJAN, 2016) apresenta dados da economia criativa da produção, em 2015. No Brasil, a participação do PIB criativo teve um crescimento de 2,56% para 2,64% no período 2013-2015, tendo sido responsável por gerar uma riqueza de R\$155,6 bilhões para a economia brasileira. São 239 mil estabelecimentos que compõem a indústria criativa. Em 2015, foram empregados formalmente cerca de 851,2 mil profissionais criativos, frente aos 850,4 mil registrados em 2013. Ou seja, em meio a crise econômica, houve um aumento de 5,6% do número de estabelecimentos com vínculo empregatício. Segundo a FIRJAN (2016), seria o indício da profissionalização e crescimento da área criativa.

Em 2015, o segmento da Cultura possuía 66,5 mil profissionais distribuídos, sendo alocados da seguinte forma: Expressões Culturais (26,8 mil), Patrimônio e Arte (16,0 mil), Música (12,0) e Artes Cênicas (11,7 mil). Em comparação ao ano de 2013, apesar de um baixo crescimento do segmento de Patrimônio, Artes e Música, o número de profissionais da Cultura avançou 7,1% devido ao avanço das Artes Cênicas e Expressões Culturais (FIRJAN, 2016).

Apesar dos dados acima, é importante destacar o papel da educação e do treinamento no fluxo da economia da cultural para minimizar a dificuldade de ter profissionais no setor cultural. Segundo Reis (2009), há uma dependência direta entre oferta, educação e treinamento, pois sem capacitação não há produção, e sem produção não há fluxo, e por

<sup>3</sup> A Federação das Indústrias do Rio de Janeiro divide os segmentos criativos em 04 áreas: **Consumo** (Design, Arquitetura, Moda e Publicidade), **Mídias** (Editorial e Audiovisual), **Cultura** (Patrimônio e Artes, Música, Artes Cênicas e Expressões Culturais) e **Tecnologia** (Pesquisa e Desenvolvimento, Biotecnologia e Tecnologia da Informação)<sup>3</sup> (FIRJAN, 2016).

consequência não gera renda no setor cultural. Se não há renda no setor cultural, os profissionais irão abdicar da produção cultural para dedicar-se a outras profissões.

Gargalos na distribuição ou difusão do setor cultural podem comprometer o potencial do fluxo da economia da cultura. Reis (2009) aponta a questão usando o exemplo da distribuição de cinemas pelos municípios do país e do pouco espaço para produção nacional. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2015), o cinema teve cobertura em 10,4% dos municípios brasileiros, em média 4.991 municípios não possuem conhecimento sobre salas de cinema atualmente<sup>4</sup>. Uma análise simples da distribuição dos equipamentos culturais nos municípios brasileiros (IBGE, 2015) revela também baixo percentual da maior parte dos equipamentos tradicionais pelos municípios brasileiros (Quadro 01).

**Quadro 01: Percentual de municípios com equipamentos culturais – 2006 e 2014**

<b>Equipamentos Culturais</b>	<b>Teatros</b>	<b>Museus</b>	<b>Bibliotecas</b>	<b>Centros Culturais</b>
<b>2006</b>	21,2%	21,9%	89,1%	24,8%
<b>2014</b>	23,4%	27,2%	97,1%	37,0%

Fonte: Pesquisa de Informações Básicas Municipais 2006/2014. (IBGE,2015)

Adaptado pela autora

A demanda, consumo ou fruição, última parte do fluxo da economia da cultura, também apresenta desafios ao setor cultural. O consumo cultural é impulsionado por hábitos e interesses, que podem ocorrer na escola formal, com atividades culturais, ou na família, em momentos de lazer. Reis (2009) aponta que alguns fatores podem explicar a baixa demanda por bens e serviços culturais, são eles: níveis escolares e socioeconômicos, meios de locomoção, preços altos, falta de interesse, entre outros. Um exemplo relacionado ao consumo cultural é dado pela Pesquisa de Orçamento Familiar (2008-2009), onde indica que a prioridade do consumo se encontra no que as pessoas atribuem valor. O estudo mostra que a participação no orçamento familiar do grupo recreação e cultura é baixa, sendo a 9ª maior participação nos gastos nacionais com consumo (SEIBLITZ; BONIFÁCIO; AYRES, 2013).

Com isso, temos que a produção cultural variada poucas vezes encontra canais de distribuição e que os bens e serviços culturais que são distribuídos não necessariamente possuem uma audiência de interesse, portanto, o fluxo da economia da cultura caracteriza que

<sup>4</sup> Conforme dados da Agência Nacional do Cinema (ANCINE), apenas 18,6% dos filmes exibidos foram brasileiros em 2016, ante 16,6% em 2015 e 16,8% em 2014. A partir dessas informações, temos que em 10,4% dos municípios brasileiros com salas de cinema, são exibidos quase 85% dos filmes estrangeiros (ANCINE, 2017).

se não houver demanda, a oferta acaba sendo desestimulada e será ainda mais se não há educação e treinamento (REIS, 2009).

### 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

O *Business Process Model and Notation* (BPMN) concentra-se na visão organizacional orientada pelo alinhamento de seus processos de negócios com o propósito de introduzir melhorias que aprimorem o desempenho da organização. Essa prática permite o alcance dos resultados esperados com a execução dos processos em formato de modelagem, visualizados em fluxos.

O BPMN é uma ferramenta que inclui métodos e técnicas para apoiar a concepção, a criação, gestão e análise de processos de negócios (AALST, 2003). No âmbito acadêmico, a disciplina de Gestão de Processos de Negócio (BPMN) dá o suporte instrumental para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócios visando alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013).

Há empresas que não tem conhecimento do significado de organização por processos e empresas que não tem certeza se sua maneira atual de organização é adequada para a gestão por processos. Dessa forma, percebe-se que as empresas necessitam de maiores esclarecimentos acerca do tema para que possam fazer a avaliação das vantagens da gestão por processos (BARROS, 2009). Por outro lado, diversas empresas estão se organizando por processos no esforço para alterar seu patamar em termos de desempenho empresarial, com objetivo de um melhor atendimento e resultados aos seus clientes e acionistas. Tendo sua organização por processos, as empresas buscam maior eficácia para obter seu produto ou serviço (BARROS, 2009).

Diversos autores, como Davenport (1994), definem processo levando em consideração os procedimentos ou ações com desenvolvimento relacionado à elaboração do produto ou serviço final. Davenport (1994) pontua que um processo é de forma básica um conjunto de ações com organização e providências, com encaminhamento para resultar num produto específico para determinado usuário ou mercado. Para Morris e Brandon (1994), um processo é definido de forma ampla, na maior parte das vezes, como uma atividade com execução através de diversos passos, com relação entre si, produzindo um fluxo único de atividades ou

fluxos que interagem. Segundo Werkema (1995), um processo é considerado um agrupamento de elementos, como pessoas e a forma de proceder, insumos, equipamentos, situação ambiental, informações do processo ou medidas, com intuito de oferecer um serviço ou produzir um bem.

Na administração das empresas, a ideia de processos não é considerada nova, mas torna-se um novo entendimento com a abordagem de que o negócio necessita ter seu foco naquilo que pode atender os clientes (BARROS, 2009). O processo é considerado um conceito essencial no projeto da empresa para produção e entrega de seus produtos e serviços aos clientes. Outros autores apresentam a definição de processos relacionando-a aos clientes e também aos resultados organizacionais. Para Cruz (2000), processo é considerado um conjunto de atividades com intuito de tornar diferente, aprimorar, preparar e processar insumos para a produção de bens e serviços que serão disponibilizados para os clientes. Segundo Gonçalves (2000), os processos acabam enxergando uma linha de atividades que inicia com o entendimento exato do que o cliente externo tem como desejo e finaliza com o mesmo adquirindo o que necessita e atendendo o seu desejo. Gonçalves (2000) pontua, também, que a intenção final destas empresas é o oferecimento para o cliente de bens e serviços com mais valor, de maneira mais rápida e a um custo mais baixo. Em reforço disto, Davenport (1994) destaca que é partindo dos processos que as organizações podem produzir valor para seus clientes, sendo que uma forma de determinação do resultado de um processo é através da satisfação do cliente com o produto deste processo.

Morris e Brandon (1994) colocam em evidência a influência dos processos nas organizações, ao afirmar que o processo de trabalho pode ser visto como a essência organizacional. Não apenas a grande parte do trabalho tem realização partindo de processos, mas um dos principais pontos que realmente tem diferenciação nas empresas é a característica relacionada com seus processos de trabalho. A organização dirigida por processos pressupõe que os funcionários tenham seu trabalho orientado e conduzido de maneira diferenciada. Ao invés do trabalho de forma individual e com foco em tarefas, os funcionários realizam suas atividades em equipe, fazendo com que exista uma maior cooperação, responsabilidade e vontade de fazer um trabalho melhor (GONÇALVES, 2000).

Werkema (1995) faz a aproximação do conceito de processo ao produto final organizacional, sendo que o processo é inerente à produção. Na visão sistêmica, o resultado do trabalho organizacional tem seu alcance partindo de um processo de transformação de insumos em produtos. Esse processo faz a inclusão, por exemplo, de tecnologias, pessoas,

estrutura, procedimentos, dentre outros, e tem seu desenho não apenas em decorrência de uma perspectiva estratégica de inserção da empresa no ambiente onde atua, como também por critérios de eficácia e eficiência. Assim, entende-se que o processo é a coordenação das atividades com realização nas organizações, especialmente aquelas com execução por várias pessoas de diversas áreas. Muitas organizações buscam se organizar por processos, mas não possuem conhecimento suficiente dos passos para seguir e das providências que precisarão ser tomadas. Algumas organizações não estão certas da decisão a ser tomada em relação a sua estruturação por processo, podendo se beneficiar de um raciocínio que as ajuda a decidir (WERKEMA, 1995).

## 4 ANÁLISE DO PROCESSO DE OFERTA DA ARENA DICRÓ

### 4.1 AS ARENAS CARIOCAS NO CONTEXTO DA POLÍTICA CULTURAL NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Na proposta de ampliação do acesso aos bens e valores culturais do Plano Nacional de Cultura 2010-2020 (MinC, 2013), a cooperação com estados e municípios e o papel dos equipamentos culturais ficam evidentes. É desta perspectiva que podemos apreender a centralidade dos equipamentos culturais<sup>5</sup>, em especial, das arenas cariocas, presente na política cultural do município do Rio de Janeiro, cujo objetivo de ampliar o acesso aos bens e serviços culturais está atrelado à revisão da estrutura dos equipamentos (PRJ, 2013).

*A principal orientação da SMC é reforçar a democratização do acesso do público e dos artistas cariocas a tais equipamentos e, na mesma medida, qualificar sua infraestrutura, de forma a garantir seu uso seguro e cômodo. (SMC, 2016, p.20).*

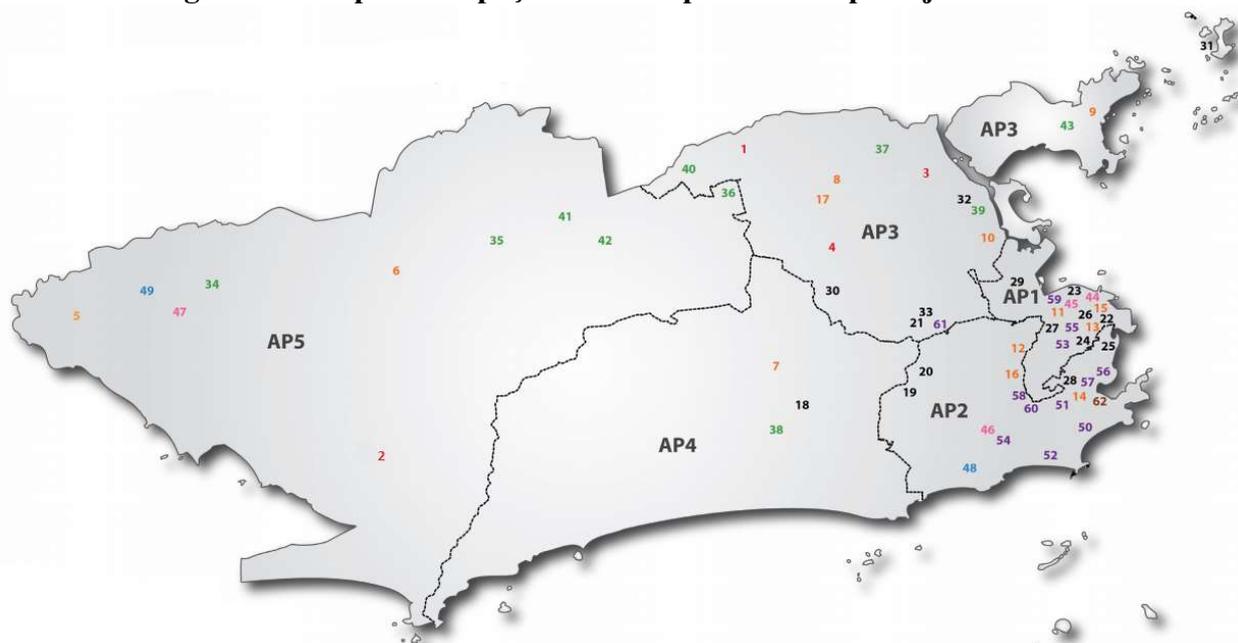
Segundo o Relatório de gestão (2013/2016) da Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro (SMC), o município do Rio de Janeiro possui 57 equipamentos culturais municipais, que reúne 04 museus, 12 teatros, 14 centros culturais, 07 lonas culturais, 03 areninhas<sup>6</sup>, 04 arenas e 13 bibliotecas. Os Cines cariocas, planetários e RioFilme não foram contabilizados como equipamentos culturais, apesar de mencionados no mapa abaixo.

---

<sup>5</sup> “Equipamentos culturais constituem o estoque fixo ligado à cultura existente no município, aberto ao público, podendo ser mantido pela iniciativa privada ou poder público de qualquer esfera, (federal, estadual ou municipal)” (IBGE, 2007, p. 15).

<sup>6</sup> Do ano de 2013 para o de 2016, foram criados mais 8 equipamentos culturais e também, três lonas culturais passaram por processo de mudanças e modernização, o que a fez ter um formato de Arena. Portanto, passaram a ser chamadas de Areninhas Cariocas.

**Figura 02: Mapa dos espaços cariocas por área de planejamento**



Fonte: SMC (2016) - Relatório de gestão (2013/2016).

**Quadro 02: Relação por cor do mapa dos espaços cariocas por área de planejamento**

Espaços Culturais	Cor
Arenas Cariocas	Vermelho
Bibliotecas Populares	Laranja
Centros Culturais	Preto
Lonas / Areninhas	Verde
Museus	Rosa
Teatros	Azul

Fonte: SMC (2016) - Relatório de gestão (2013/2016).

Elaborado pela autora.

Para entender a gestão desses equipamentos culturais, faz-se necessário ter um breve conceito de política pública e entender a função desses agentes. Diante disso, o relatório destaca que:

Grande parte dos equipamentos públicos municipais é gerida por técnicos vinculados diretamente à SMC. Uma outra parte conta com mecanismos de parceria entre a municipalidade e instituições da sociedade civil, a exemplo do modelo de cogestão das lonas e arenas e do modelo de residências artísticas, que ocupam teatros municipais. Neste ciclo de gestão ambos os formatos foram aprimorados jurídica e administrativamente, por ocasião dos processos licitatórios que permitiram selecionar novos parceiros (SMC, 2016, p.20).

Uma análise simples da distribuição dos equipamentos culturais (tabela 01) de cada Área de Planejamento (AP) no município do Rio de Janeiro revela um desequilíbrio na oferta de equipamentos tradicionais. Há uma quantidade notável de lonas culturais/areninhas e arenas cariocas em áreas com menor presença de equipamentos culturais tradicionais, o que nos fornece a percepção de como as mesmas são importantes para as áreas que são desprovidas de equipamentos culturais tradicionais como museus, teatros e etc. é possível observar este fenômeno na AP3 e na AP5. As lonas culturais/areninhas e arenas cariocas foram uma saída rápida e economicamente viável para ofertar cultura à população distante dos grandes centros culturais cariocas (BONIFÁCIO; AYRES; FRIQUES; 2016).

**Tabela 01: Distribuição de Equipamentos Culturais Municipais por AP's**

	<b>Bibliotecas</b>	<b>Teatros</b>	<b>Museus</b>	<b>Lonas/ Areninhas</b>	<b>Arenas Cariocas</b>	<b>Centro Cultural</b>
<b>AP1</b>	3	3	2	-	-	7
<b>AP2</b>	3	8	1	-	-	4
<b>AP3</b>	4	1	-	4	3	2
<b>AP4</b>	1	-	-	1	-	1
<b>AP5</b>	2	-	1	5	1	-
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

**Fonte:** Instituto Pereira Passos e Ayres et al (2016).

Adaptado pela autora

Preocupações relacionadas à desigualdade na distribuição e acesso aos equipamentos culturais estão presentes no município do Rio de Janeiro desde a década de 1990. As lonas culturais e arenas cariocas passaram a ser utilizadas para democratização ao acesso à cultura e hoje estão localizadas em regiões que carecem de equipamentos culturais tradicionais. (AYRES e SILVA, 2016).

As Arenas são equipamentos culturais amplos, equipados e climatizados, com capacidade média de 330 pessoas, possuem bilheterias, administração, camarins, salas multiusos, vestiários e sanitários. São equipamentos de usos diversos que, segundo a SMC (2016, p.21) “*democratizam o acesso à cultura, colaboram para a formação de plateia e estimulam o desenvolvimento profissional de jovens artistas*”. Seus espaços contemplam diversas linhas de ação - áreas artísticas como teatro, música, dança, circo, artes visuais, entre

outras -, onde num mesmo local pode-se exibir filmes, fazer uma exposição ou até mesmo agendar reuniões.

O papel multiuso das arenas cariocas e lonas culturais utilizadas para disponibilizar atividades e conteúdos ao público, cumprindo o papel dos equipamentos tradicionais, fica evidente no uso intenso dos equipamentos por linha de ação (tabela 02), conforme dados do relatório de gestão da SMC em 2013.

**Tabela 02: Quantidade de equipamentos utilizados por cada linha de ação**

<b>Linhas de Ação</b>	<b>Bibliotecas (13)</b>	<b>Teatros (12)</b>	<b>Museus (4)</b>	<b>Lonas/ Areninhas (10)</b>	<b>Arenas Cariocas (4)</b>	<b>Centro Cultural (14)</b>
Teatro; Música; Dança; Circo	3	12	1	10	4	14
Artes Visuais	1	3	4	8	3	8
Incentivo a Leitura	13	3	1	5	2	7

**Fonte:** SMC (2013) – Relatório de gestão 2013 e Ayres (2016)

O município do Rio de Janeiro é composto por 6.320.446 de habitantes (DANTAS, 2015) que correspondem cerca de 40% do total do Estado do Rio de Janeiro. Segundo tabela 03, a área mais populosa da capital é a Zona Norte (AP3), com 81 bairros, correspondendo cerca de 38% da população do município e a segunda maior é a Zona Oeste (AP5), com 21 bairros e 27% da população (IPP, 2010).

**Tabela 03: Áreas de planejamento e bairros da cidade do Rio de Janeiro com o percentual de população e equipamentos culturais**

	<b>Bairros</b>	<b>População</b>	<b>% População</b>	<b>Quant. Equipamentos</b>	<b>% Equipamentos</b>
<b>AP1</b>	Saúde; Gamboa; Santo Cristo; Caju; Centro; Lapa; Catumbi; Rio Comprido; Cidade Nova; Estácio; Imperial de São Cristóvão; Mangueira; Benfica; Vasco da Gama; Paquetá; Santa Teresa.	297.976	5%	15	26%
<b>AP2</b>	Flamengo; Glória; Laranjeiras; Catete; Cosme Velho; Botafogo; Humaitá; Urca; Leme; Copacabana; Ipanema; Leblon; Lagoa; Jardim Botânico; Gávea; Vidigal; São Conrado; Rocinha; Praça da Bandeira; Tijuca; Alto da Boa Vista; Maracanã; Vila Isabel; Andaraí; Grajaú.	1.009.170	16%	16	28%
<b>AP3</b>	Manguinhos; Bonsucesso; Ramos; Olaria; Maré; Jacaré; São Francisco Xavier; Rocha; Riachuelo; Sampaio; Engenho Novo; Lins de Vasconcelos; Méier; Todos os Santos; Cachambi; Engenho de Dentro; Água Santa; Encantado; Piedade; Abolição; Pilares; Jacarezinho; Vila Cosmos; Vicente de Carvalho; Vila da Penha; Vista Alegre; Irajá; Colégio; Campinho; Quintino Bocaiúva; Cavalcanti; Engenheiro Leal; Cascadura; Madureira; Vaz Lobo; Turiaçu; Rocha Miranda; Honório Gurgel; Oswaldo Cruz; Bento Ribeiro; Marechal Hermes; Higienópolis; Maria da Graça; Del Castilho; Inhaúma; Engenho da Rainha; Tomás Coelho; Complexo do Alemão; Penha; Penha Circular; Brás de Pina; Cordovil; Parada de Lucas; Vigário Geral; Jardim América; Guadalupe; Anchieta; Parque Anchieta; Ricardo de Albuquerque; Coelho Neto; Acari; Barros Filho; Costa Barros; Pavuna; Parque Colúmbia; Ribeira; Zumbi; Cacuia; Pitangueiras; Praia da Bandeira; Cocotá; Bancários; Freguesia; Jardim Guanabara; Jardim Carioca; Tauá; Moneró; Portuguesa; Galeão; Cidade Universitária.	2.399.159	38%	14	25%

<b>AP4</b>	Jacarepaguá; Anil; Gardênia Azul; Curicica; Freguesia; Pechincha; Taquara; Tanque; Praça Seca; Vila Valqueire; Cidade de Deus; Joá.Itanhangá; Barra da Tijuca; Camorim; Vargem Pequena; Vargem Grande; Recreio dos Bandeirantes; Grumari.	909.368	14%	3	5%
<b>AP5</b>	Padre Miguel; Bangu; Senador Camará; Gericinó; Deodoro; Vila Militar; Campo dos Afonsos; Jardim Sulacap; Magalhães Bastos; Realengo; Santíssimo; Campo Grande; Senador Vasconcelos; Inhoaíba; Cosmos; Paciência; Santa Cruz; Sepetiba; Guaratiba; Barra de Guaratiba; Pedra de Guaratiba.	1.704.773	27%	9	16%
<b>Total</b>	<b>161 bairros</b>	<b>6.320.446</b>	<b>100%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fonte: Instituto Pereira Passos, Censo 2010 e Ayres et al (2016)  
Adaptação pela autora

As arenas cariocas são localizadas todas nas Zonas Norte e Oeste do Rio de Janeiro, como descrito no quadro 03, respectivamente, são as maiores concentrações de população da cidade e tem carência de equipamentos tradicionais.

### Quadro 03: Arenas Culturais no município do Rio de Janeiro

<b>Arenas Cariocas</b>	<b>Localização</b>	<b>Zona</b>	<b>AP</b>	<b>Data de Inauguração</b>
Abelardo Barboca – Chacrinha	Pedra de Guaratiba	Oeste	AP5	29/09/2012
Carlos Roberto de Oliveira – Dicró	Penha	Norte	AP3	16/06/2012
Jovelina Pérola Negra	Pavuna	Norte	AP3	20/01/2012
Fernando Torres	Madureira	Norte	AP3	12/08/2012

Fonte: SMC (2016) - Relatório de gestão (2013/2016)  
Elaborado pela autora

Em relação à escolaridade da população, conforme apresentado na tabela 04, as maiores concentrações de população sem instrução ou com fundamental incompleto estão, respectivamente, nas APs 3 e 5. A AP3 registra ainda a maior concentração de população com nível médio completo e superior incompleto (DANTAS, 2015). Tal análise nos permite identificar que os indicadores sociais caracterizam as áreas de planejamento, onde as arenas

cariocas se encontram, como áreas que precisam da ampliação do acesso aos conteúdos culturais.

**Tabela 04: Escolaridade por AP's no município do Rio de Janeiro, 2010**

<b>Classes</b>	<b>AP1</b>	<b>AP2</b>	<b>AP3</b>	<b>AP4</b>	<b>AP5</b>
Sem instrução e fundamental incompleto	2,23	4,30	16,45	5,79	13,26
Fundamental completo e médio incompleto	0,83	1,74	6,61	2,02	4,95
Médio completo e superior incompleto	1,16	3,94	10,91	3,62	7,21
Superior completo	0,46	5,91	3,79	2,91	1,44
Não determinado	0,04	0,07	0,20	0,06	0,11
<b>Total Geral</b>	<b>4,72</b>	<b>15,96</b>	<b>37,96</b>	<b>14,40</b>	<b>26,97</b>

Fonte: DANTAS (2015).

Além de considerar a localização dos equipamentos, de acordo com suas áreas de planejamento, foram levantados dados referentes às APs quanto ao índice de desenvolvimento social (IDS) e rendimentos por domicílio (Quadro 04), com o intuito de melhor fundamentar a análise da distribuição das lonas culturais/areninhas e arenas pelo município do Rio de Janeiro. O índice de desenvolvimento social (IDS) é utilizado para estudar o “Desenvolvimento social em áreas urbanas e inclui as seguintes dimensões de análise: acesso ao saneamento básico, qualidade habitacional, grau de escolaridade e disponibilidade de renda média” (AYRES et al, 2016).

**Quadro 04: Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e Rendimento domiciliar per capita em salários mínimos por Área de Planejamento no município do Rio de Janeiro, 2010**

<b>Áreas de Planejamento, Regiões de Planejamento, Regiões Administrativas e Bairros</b>	<b>Índice de Desenvolvimento Social</b>	<b>Rendimento domiciliar per capita em salários mínimos</b>
<b>Área de Planejamento 1</b>	<i>0,600</i>	<i>1,689</i>
<b>Área de Planejamento 2</b>	<i>0,710</i>	<i>5,280</i>
<b>Área de Planejamento 3</b>	<i>0,591</i>	<i>1,526</i>



**Tabela 05: Frequência de Público das Arenas Cariocas**

AP's	Arena Carioca	Capacidade	Público	Taxa de Ocupação
AP5	Abelardo Barboca – Chacrinha	330	41.257	49,42%
AP3	Carlos Roberto de Oliveira – Dicro	338	19.485	28,40%
AP3	Jovelina Pérola Negra	330	35.176	34,95%
AP3	Fernando Torres	330	35.878	61,08%

Fonte: SMC (2013) – Relatório de gestão 2013

Adaptado pela autora

Mediante esta análise, é importante apontar a questão da oferta de equipamentos culturais direcionadas a essa população com menor IDS, menor rendimento em salário mínimo e maior população.

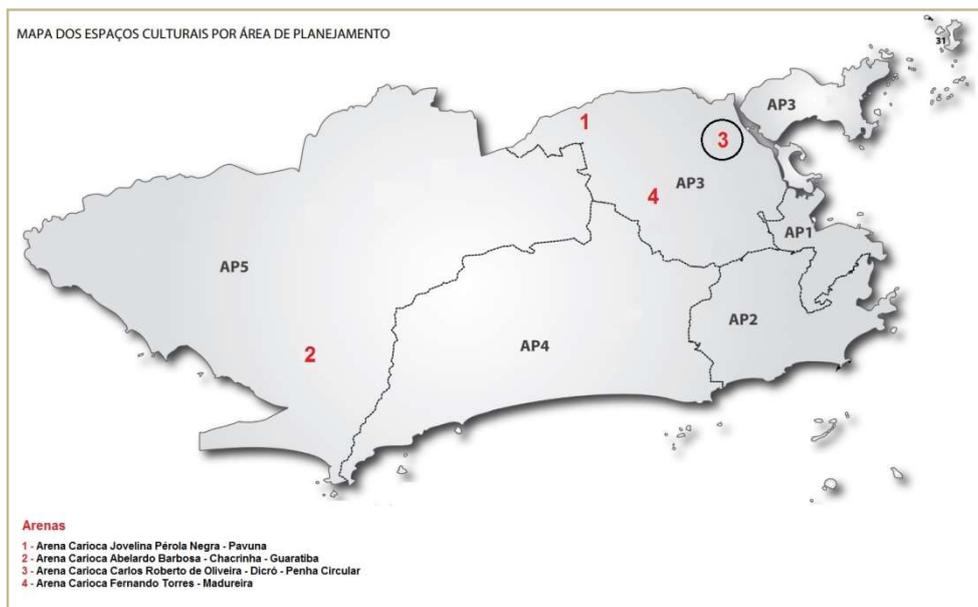
## 4.2 ARENA CARIOCA DICRÓ E A OFERTA DE ESPETÁCULOS AO VIVO – TEATRO, MÚSICA E DANÇA EM 2016

### 4.2.1 Sobre a Arena Dicro

A Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira ou Arena Dicro<sup>7</sup> foi inaugurada em junho de 2012, e está localizada no bairro da Penha Circular (Zona Norte), dentro do Parque Ary Barroso. A Arena Dicro (3), assim como as Arenas Jovelina Pérola Negra (1) e Fernando Torres (4) estão inseridas na Área de Planejamento 3 (AP3), conforme indicado na figura 04.

<sup>7</sup> Seu nome vem como homenagem a um grande artista, interprete e compositor da música popular brasileira, o Carlos Roberto de Oliveira.

**Figura 04: Mapa das arenas cariocas por área de planejamento**



Fonte: SMC (2016) - Relatório de gestão (2013/2016)

A Arena é cogerida pela Secretaria Municipal de Cultura e pela Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)<sup>8</sup> Observatório de Favelas do Rio de Janeiro, desde 2012 e sua equipe é formada por 14 integrantes, sendo 01 diretora de projetos, 01 gestora, 01 assistente de coordenação, 01 administrativo, 02 produtoras, 02 gestores de comunicação, 04 vigilantes e 02 responsáveis pelos serviços gerais. Seu horário de funcionamento é de terça a sexta-feira, a partir das 13 horas, aos sábados, domingos e feriados, a partir das 10 horas.

O Observatório de Favelas, localizado na Maré, tem como linha de atuação apresentar um modelo de gestão da política pública para a cidade, promovendo diálogos com coletivos, instituições culturais e outros, atores sociais da Leopoldina. A perspectiva de atuação na Arena Dicró vai além do cultural, pois tem o intuito de promover atividades formativas. Todas as produções na Arena Dicró possuem suas complexidades, não são somente um local de fruição, oferecem cursos e oficinas em parceria com Sebrae, por exemplo.

A Arena Carioca Dicró é um espaço público municipal que representa a criação de um canal para que os moradores dos subúrbios e das periferias sejam reconhecidos em sua riqueza de experiências e convivência. Sua missão, visão e valores são:

“MISSÃO

<sup>8</sup> Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, é uma organização privada que atua em áreas típicas do setor público com interesse social, que podem ser financiadas pelo Estado ou pela iniciativa privada sem fins lucrativos.

Instituir e fomentar processos diversos de formação, difusão, mobilização e produção cultural que expressem a multiplicidade de práticas culturais e artísticas carioca, brasileira e mundial em uma programação heterogênea em um ambiente agradável e acolhedor para moradores do Rio de Janeiro, especialmente da Região da Leopoldina e dos Complexos de Favelas da Penha e do Alemão, e visitantes da cidade, entretendo e formando pessoas no campo das artes.

#### VISÃO

Tornar-se um espaço cultural de referência para cidade do Rio de Janeiro, reconhecido pela excelência de seus processos de formação, difusão, mobilização e produção cultural e pelo vínculo orgânico com o território onde está localizado.

#### VALORES

Espírito de equipe; Favela é potência; Proximidade com o público; Não há hierarquização entre linguagens, produtos culturais e artistas; Excelência; Vínculo territorial. ” (ARENA DICRÓ, 2017).

A Arena Dicró é um espaço onde acontecem várias atividades: espetáculos<sup>9</sup> de música, dança, teatro, residências para grupos de teatro, palestras, exposição, espaço de ensaio para grupos de dança e música, cinema e atividades de formação, como aulas de ballet, teatro, dança, canto e instrumentos musicais.

As atividades podem contar com recursos oriundos de fomento, apoio institucional, patrocínios, mas também parcerias e trabalho voluntário para suprir a demanda do acesso aos bens e serviços culturais do subúrbio da Leopoldina. As atividades formativas de dança, por exemplo, contam com parcerias em academias, onde possam oferecer aulas de dança (ballet, jazz, salão).

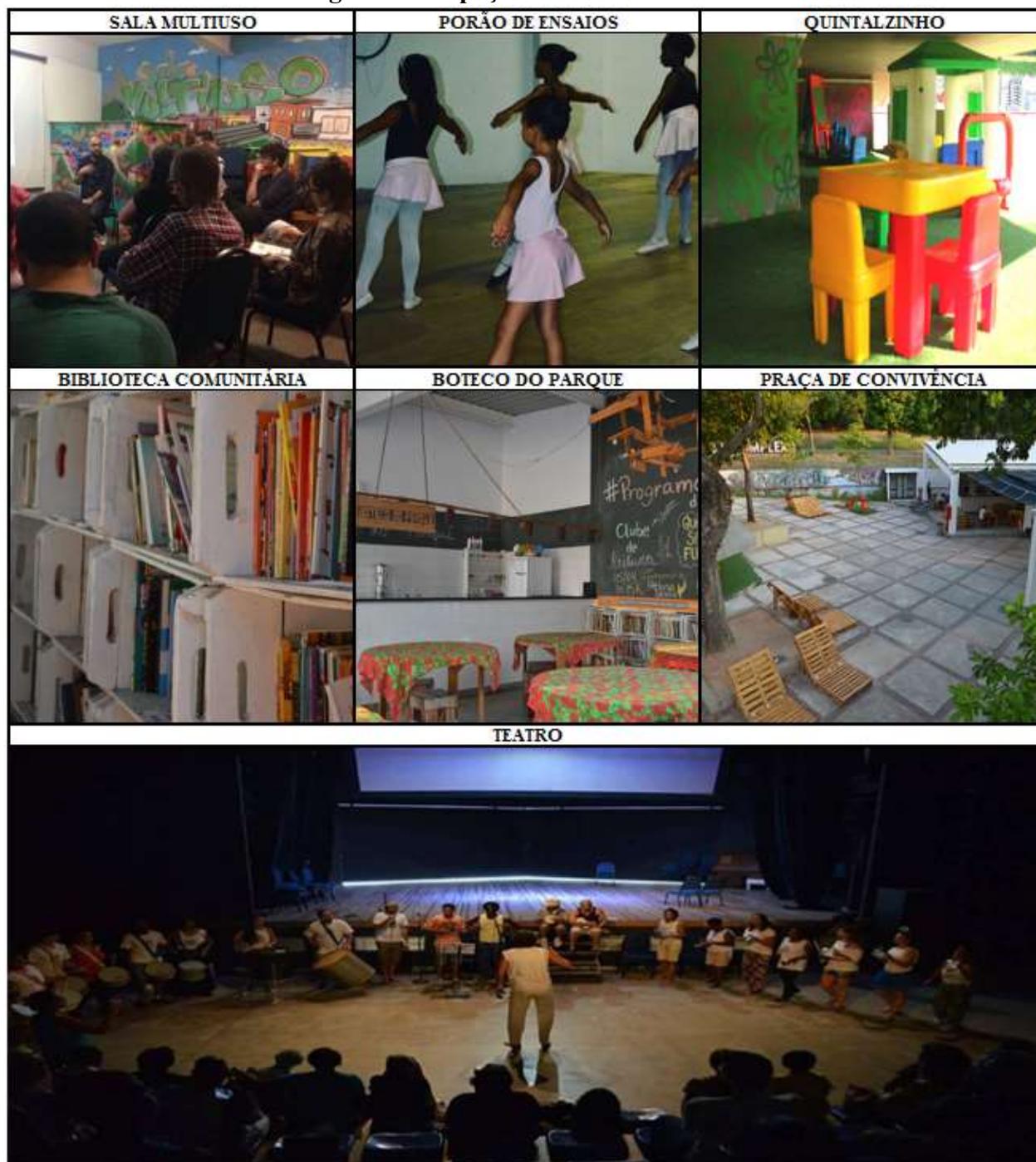
A Arena Dicró possui os seguintes espaços de convivência (figura 05): a sala de multiuso, o porão de ensaios, a biblioteca comunitária, a praça de convivência, o boteco do parque e o teatro. A sala multiuso é utilizada para as mais diversas atividades, desde exibições de filmes até reuniões. O porão de ensaios é utilizado para as aulas de dança charme, balé, teatro e oficinas. O quintalzinho tem brinquedos para crianças. A biblioteca comunitária Heloísa Seixas tem obras nacionais e internacionais catalogadas nos mais diversos gêneros narrativos. A praça de convivência é utilizada para descansar ou ler. O boteco do parque é o

---

<sup>9</sup> Regina Duarte em "Raimunda, Raimunda"; Fernanda Montenegro em "Viver sem tempos mortos" e em "Leitura Dramatizada de Nelson Rodrigues"; A Alma Imoral; Navalha na Carne; O Teatro Mágico; Paulinho Moska; Lenine; Reinaldo – o Príncipe do Pagode; entre outros.

espaço gastronômico e o teatro tem capacidade para receber 338 expectadores, onde também dispõe de recursos técnicos de iluminação, sonorização e ar condicionado em sua estrutura.

**Figura 05: Espaços da Arena Dicró**



Fonte: Arena Carioca Dicró <site>.

É importante enaltecer que para um melhor aprimoramento da política cultural, o papel das arenas cariocas em geral, que são equipamentos alternativos em relação aos tradicionais

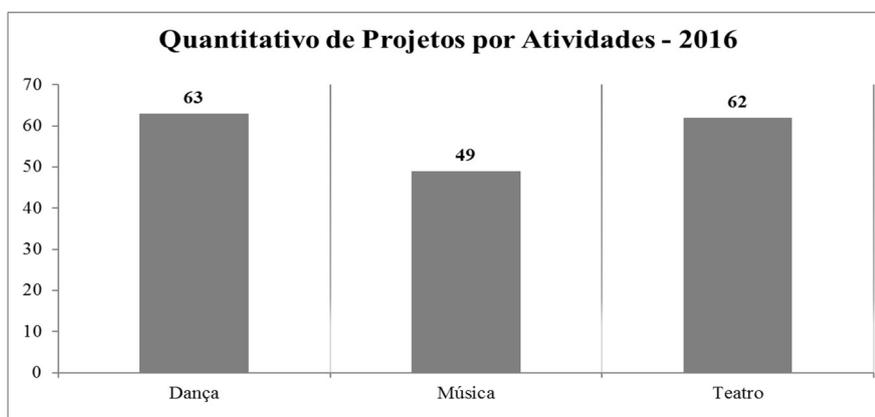
municipais, é viabilizar o acesso aos conteúdos culturais. A ausência das Arenas, em especial a Dicro, por exemplo, localizada na AP3, que verificamos ser uma região com baixo Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e rendimento médio, impactaria na contribuição do desenvolvimento da área, não apenas em relação ao conteúdo cultural disponível, mas por fornecer aprendizado através de cursos e atividades educativas.

#### 4.2.2 Fluxo econômico dos espetáculos ao vivo – Teatro, música e dança – 2016

A equipe gestora da Arena Dicro trabalha com uma verba anual oriunda da Prefeitura através da Secretaria Municipal de Cultura. Além do planejamento orçamentário, possui rubrica de cachê, que é limitada, logo não pode trabalhar com grandes contratações, e também não pode cobrar ingressos com valores altos devido o que demonstra os indicadores de desenvolvimento social da área de planejamento onde se localiza o Complexo da Penha. A rubrica de cachê é diluída em oficinas, e por ser uma verba baixa, faz-se necessário a obtenção de parcerias, como por exemplo, as residências artísticas. Essas residências são grupos que passaram por edital da prefeitura, onde possuem suas próprias verbas e apenas utilizam o espaço da Arena Dicro para desenvolverem seus projetos.

O gráfico 01 abaixo ilustra os resultados dos dados de quantitativo de projeto por atividades, sendo elas: dança, música e teatro. No ano de 2016, foram registrados 174 projetos que correspondem a 174 apresentações na Arena Dicro, sendo 63 na dança que são identificadas nas categorias adultos e infantil como linha de ação secundária. Na música, foram 49 projetos divididos entre instrumental, MPB e infanto-juvenil. E no teatro, foram 62 projetos classificados como infantil, juvenil e adulto.

**Gráfico 01: Quantitativos de Projetos por Atividades – 2016**

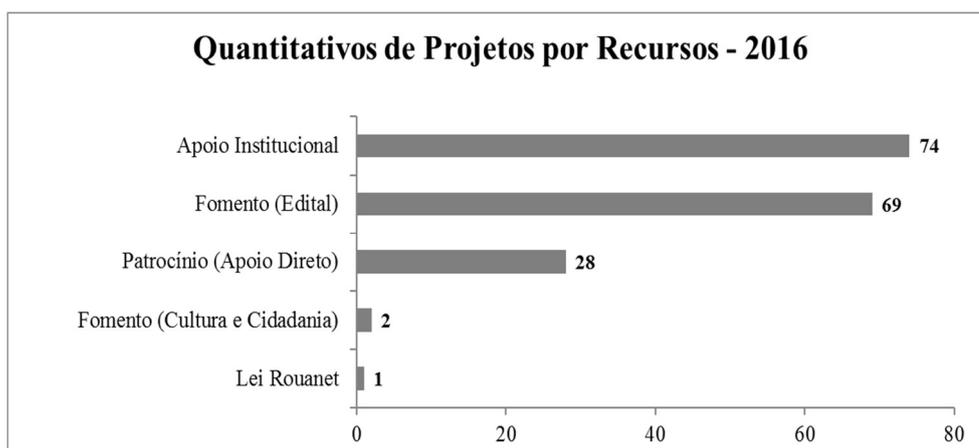


Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

Os projetos realizados na Arena são financiados através de recursos obtidos de diversas formas. Os recursos podem vir através de apoio institucional, relacionado a projetos em que a instituição entra com a contrapartida de cessão de espaço para realização, participando ou não da produção e planejamento do projeto; fomento (Cultura e Cidadania), em que os projetos são contemplados nos editais do programa cultura; fomento (Edital), em que os projetos são contemplados através dos editais de fomento à cultura carioca; a Lei Rouanet, que é a principal fonte de incentivo à cultura do Brasil; e o patrocínio (apoio direto), que são os projetos para os quais a Secretaria Municipal de Cultura aporta recursos diretamente. Para o ano de 2016, foi identificado que a realização dos projetos foi garantida, em sua maior parte, por meio de apoios institucionais (gráfico 02). O fomento (edital) entra em destaque somente pelo apoio ao teatro, conforme gráfico 03.

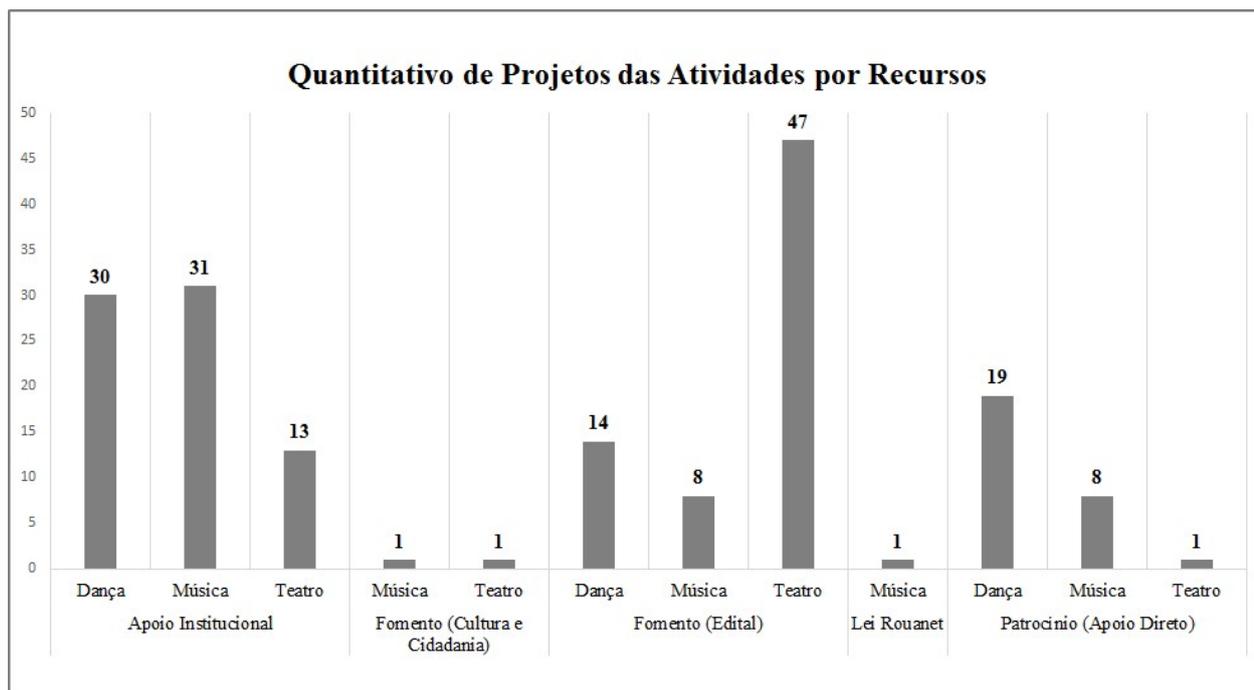
**Gráfico 02: Quantitativos de Projetos por Recursos – 2016**



**Fonte:** Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

**Gráfico 03: Quantitativos de Projetos das Atividades por Recursos – 2016**



Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

É possível observar a questão do uso dos espaços, da ideia de variação e aproveitamento do local através dos gráficos abaixo. Em 2016, as atividades de dança, teatro e música, em sua maior parte, foram feitas no teatro, porém não descartaram a possibilidade de explorar novos lugares a fim de obter uma maior conquista e um novo público.

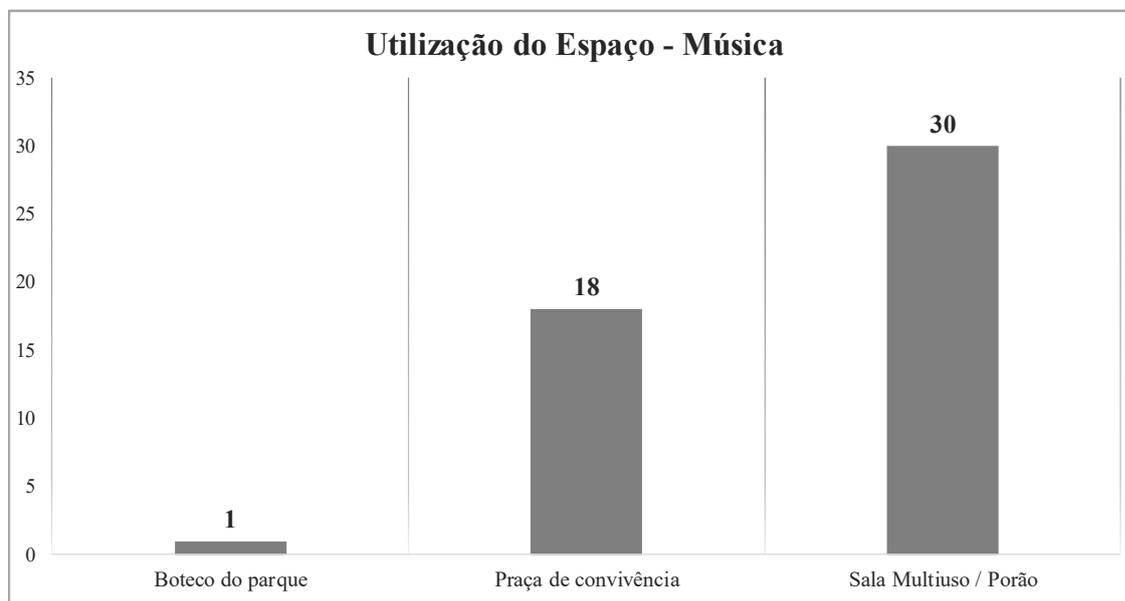
**Gráfico 04: Utilização do espaço – Dança**



Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

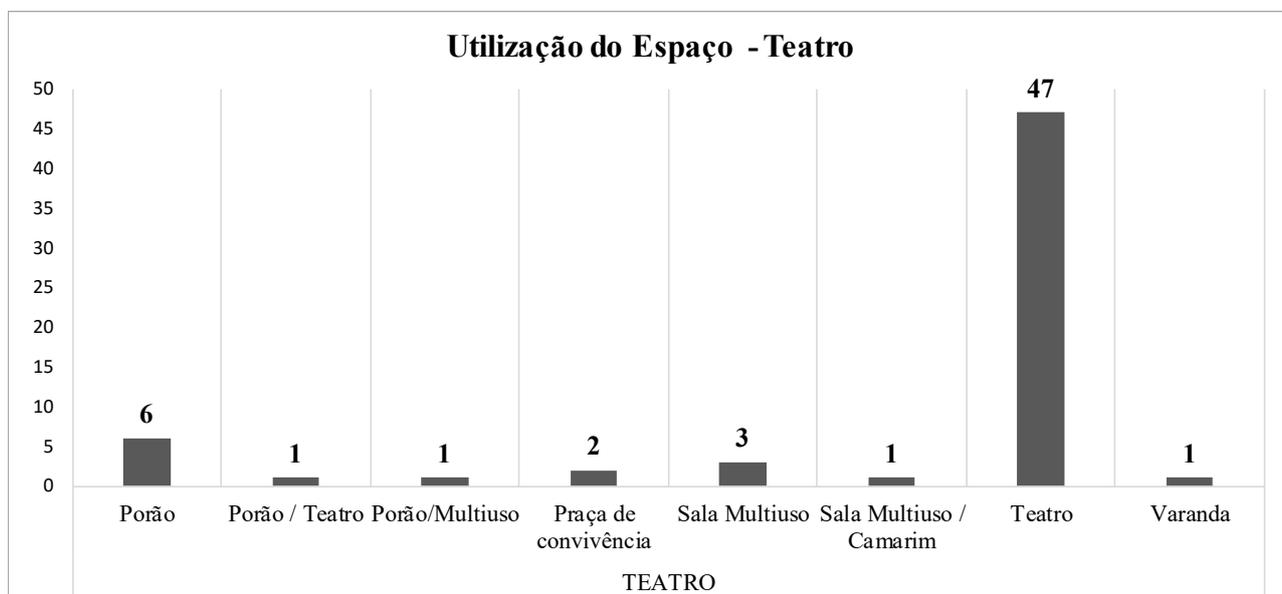
**Gráfico 05: Utilização do espaço – Música**



Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

**Gráfico 06: Utilização do espaço – Teatro**



Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

Conforme descrito no quadro 05, em 2016, a dança totalizou 4.296 de público, o teatro 5.744 e a música, 3.734. Na amostra (Gráfico 07), temos que 31% de público foram destinados a dança, 42% ao teatro e 27% a música, ou seja, dentre as atividades apresentadas, o teatro encontra-se com uma maior taxa de público.

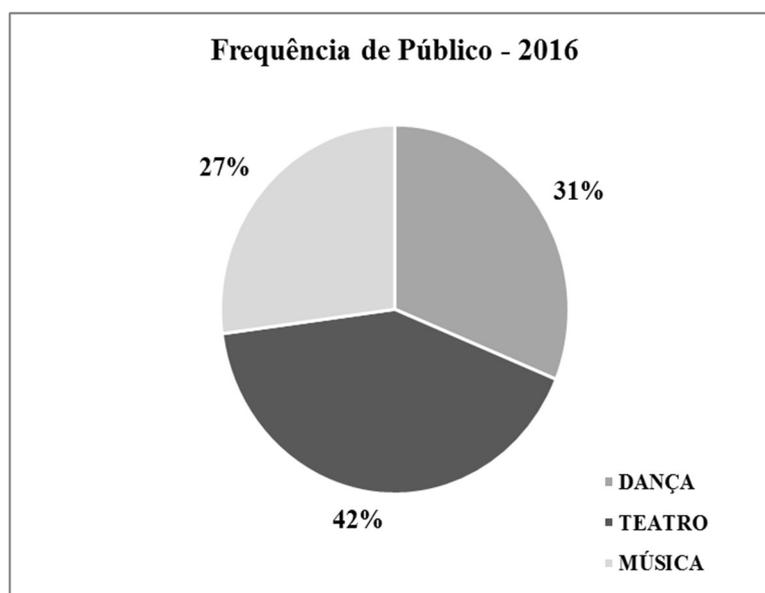
**Quadro 05: Total de Público por Atividades em 2016**

Atividade	Total de Público - 2016	%
DANÇA	4.296	31%
TEATRO	5.744	42%
MÚSICA	3.734	27%
<b>TOTAL</b>	<b>13.774</b>	<b>100%</b>

Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

**Gráfico 07: Frequência de Público**



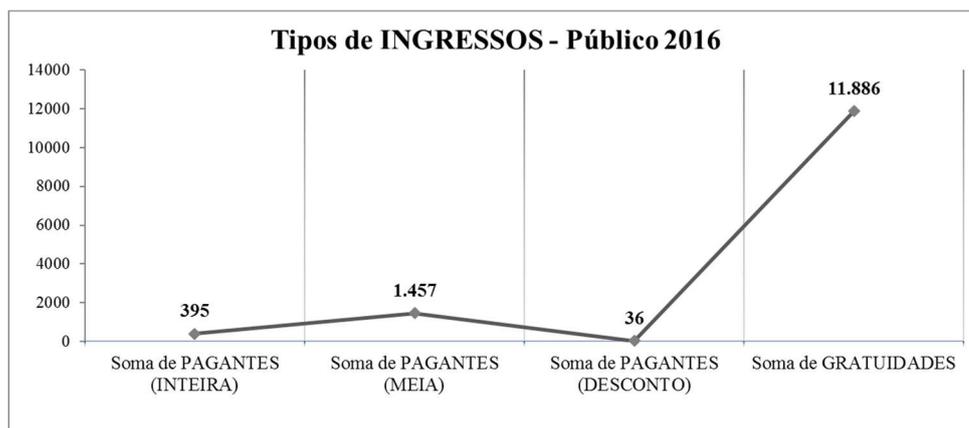
Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

O acesso aos espetáculos por meio de pagamento se configura da seguinte forma: 395 foram os pagantes de ingressos inteiros, 1.457 pagantes de meia-entrada, 36 pagantes que possuem algum desconto e 11.886 ao público com gratuidade (Gráfico 08). Ou seja, do total de 13.774 de público, observa-se que cerca de aproximadamente 86% do total de público das atividades são provenientes de apresentações e performances gratuitas, conforme apresentado no gráfico 08. Foram um total de 174 apresentações, 142 foram totalmente gratuitos, 12 foram

somentes pagos e 20 foram gratuitos e pagos. O valor médio cobrado nos espetáculos são R\$ 40,00 (quarenta reais) inteira e R\$ 20,00 (vinte reais) meia-entrada, a equipe gestora relatou que os ingressos não podem ser de alto custo a fim de conseguir atender ao público da região.

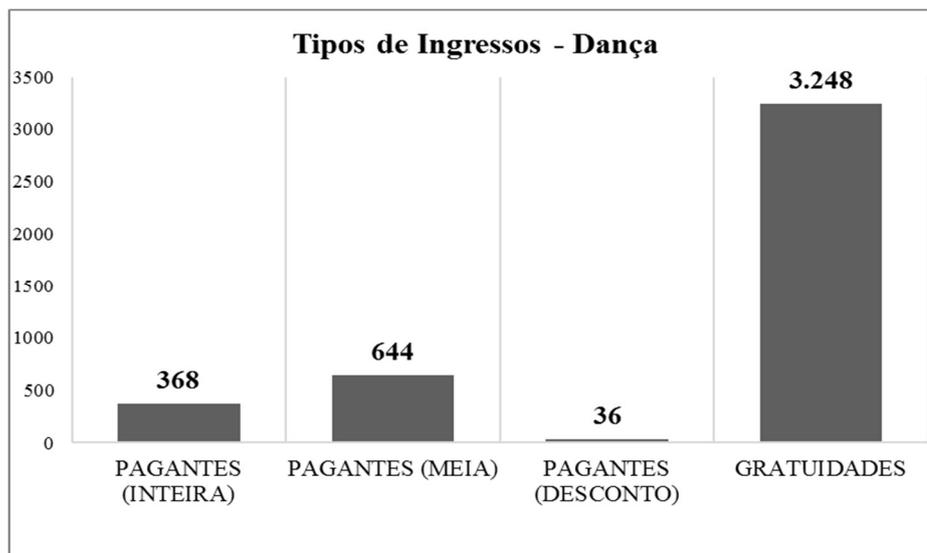
**Gráfico 08: Tipos de Ingressos – 2016**



**Fonte:** Arena Dicro (2017).

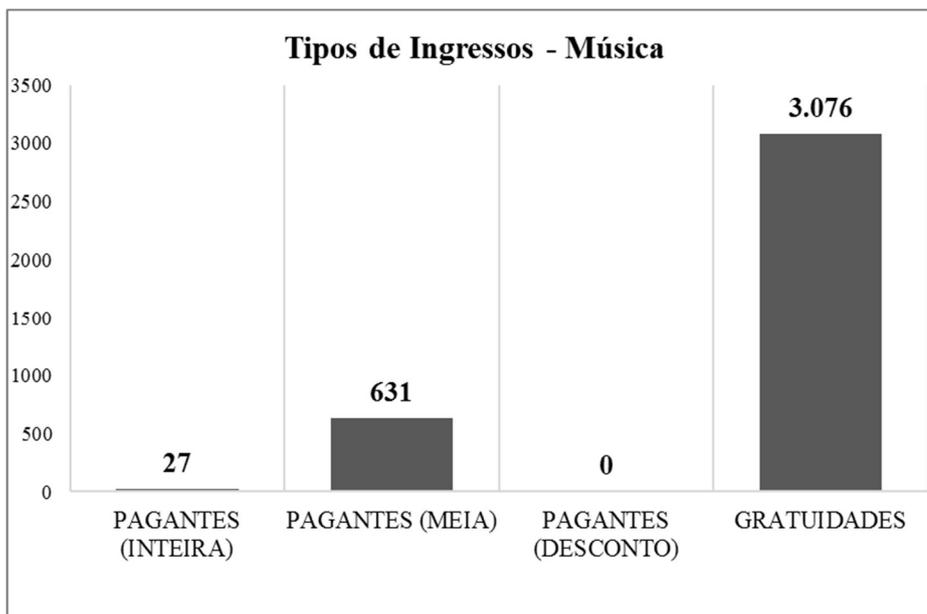
Elaborado pela autora.

Em relação acesso aos espetáculos de dança (Gráfico 09), temos que: 368 foram os pagantes de ingressos inteiros, 644 os pagantes de meia-entrada, 36 pagantes que possuem algum desconto e 3.248 ao público com gratuidade. Na música (Gráfico 10), foram 27 pagantes de ingressos inteiros, 631 pagantes de meia-entrada e 3.076 referente ao público com gratuidade. E no teatro (Gráfico 11), não tiveram públicos pagantes de inteira e com descontos, portanto foram 182 pagantes de meia-entrada e 5.562 com acesso gratuito.

**Gráfico 09: Tipos de Ingressos – Dança**

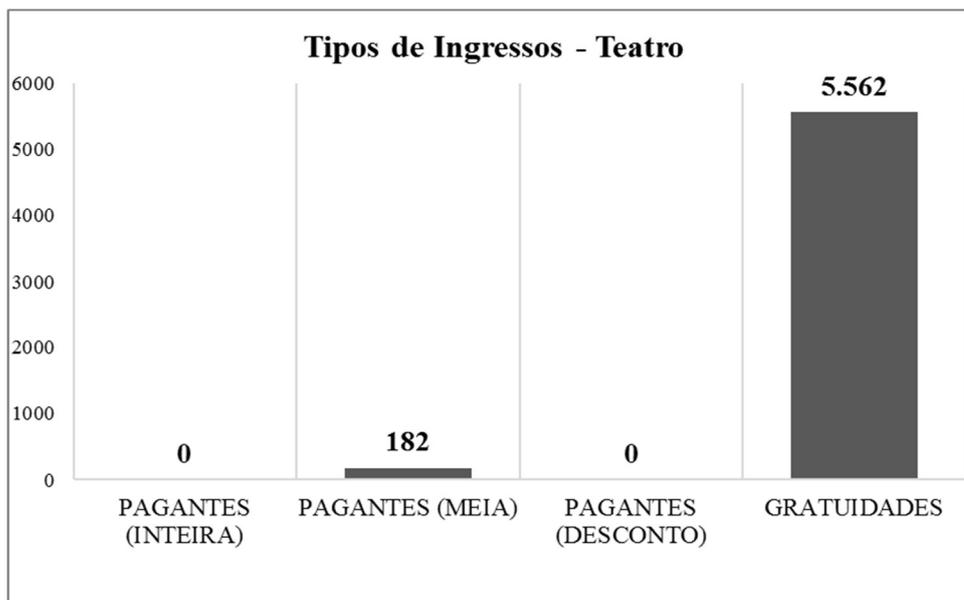
Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

**Gráfico 10: Tipos de Ingressos – Música**

Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

**Gráfico 11: Tipos de Ingressos – Teatro**

Fonte: Arena Dicro (2017).

Elaborado pela autora.

### 4.3. ANÁLISE DO PROCESSO DA OFERTA DE ESPETÁCULOS AO VIVO

#### 4.3.1 Fluxo de oferta dos espetáculos ao vivo – receptivo

No **Fluxo da oferta de espetáculos ao vivo – receptivo** (figura 06), o processo inicia com a equipe da Arena Dicro recebendo de produtores e/ou artistas a demanda por pauta para seu projeto de espetáculo e finaliza com a elaboração do relatório final.

O produtor/artista faz a solicitação de pauta e envia o projeto do espetáculo para Arena Dicro. Essa solicitação é analisada pela equipe da Arena. Em caso de necessidade de esclarecimento sobre o projeto, é agendada uma reunião presencial para esclarecer as dúvidas, do contrário, a equipe da Arena envia e-mail padrão para o produtor/artista.

No e-mail padrão (ANEXO 1) são disponibilizadas as sugestões de datas para agendamento da pauta e os seguintes documentos anexados: informações sobre o rider de som, luz e audiovisual (ANEXO 2), o termo de compromisso (ANEXO 3) e camarim (ANEXO 4).

O produtor/artista responde o e-mail com o formulário e termo de compromisso preenchido, juntamente do seu material gráfico a ser utilizado para divulgação. Feito isto, a equipa da Arena agenda uma visita técnica.

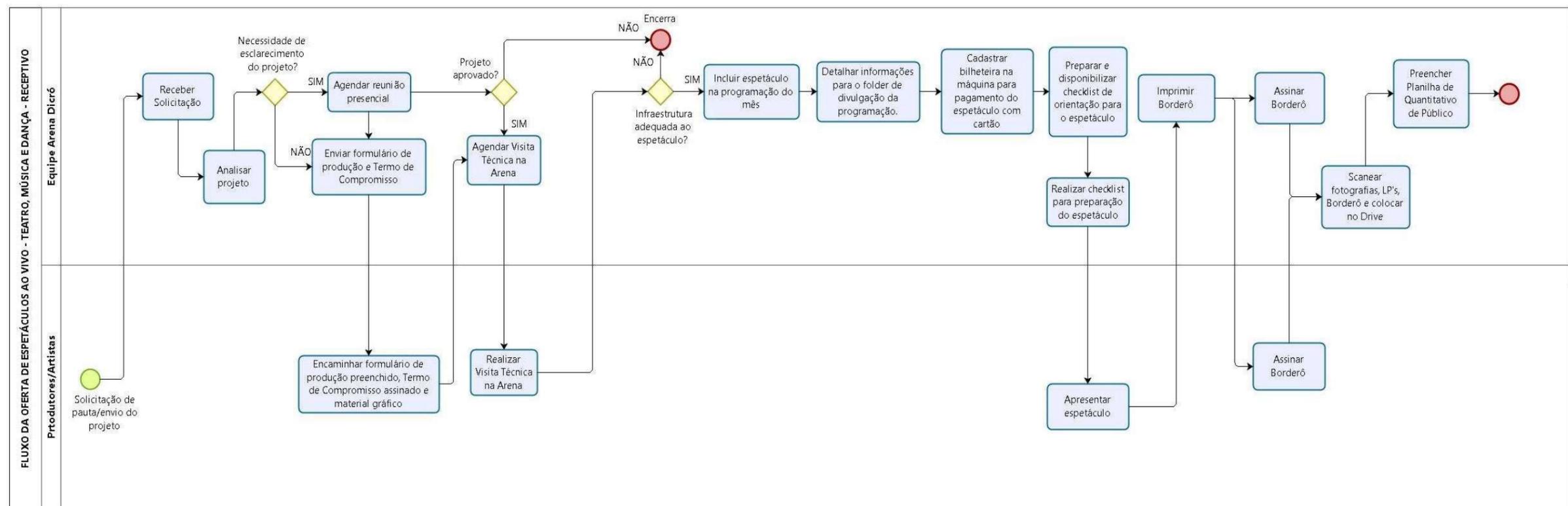
Na visita técnica, que conta com a participação do técnico da Arena, serão analisados os recursos que a Arena disponibiliza em termos de infraestrutura para verificar se são adequados para realização do espetáculo. A mesma se torna importante para que os produtores/artistas possam também aproveitar de todos os espaços do equipamento cultural. E caso não haja problemas com a infraestrutura oferecida para o espetáculo, a equipe da Arena inclui o espetáculo na programação do mês onde é enviada a Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro. Definida a programação do mês, o setor de comunicação da Arena prepara o *folder* para divulgação.

Antes da apresentação do espetáculo, a equipe da Arena Dicro faz o cadastramento da bilheteria nas máquinas para pagamentos com cartão e o *checklist* de orientação para equipe da Arena Dicro que estará responsável pelo apoio no dia do espetáculo. O espetáculo, então, é realizado.

Finalizado a apresentação, a equipe da Arena Dicro imprime o borderô com os pagamentos referentes ao espetáculo, o qual será assinado pelas partes, escaneia e arquiva o material fotográfico realizado durante o espetáculo, o borderô e a lista de presença, o qual compõe o quantitativo de público gratuito. Em seguida, é preenchida a planilha de público e anexada aos demais arquivos que documentam o evento.

Essa configuração com as entradas e saídas definidas são apresentadas na figura abaixo.

**Figura 06: Fluxo de Processos da Oferta de espetáculos ao vivo – receptivo**



Fonte: Autoria Própria.

### 4.3.2 Fluxo de oferta dos espetáculos ao vivo – convite

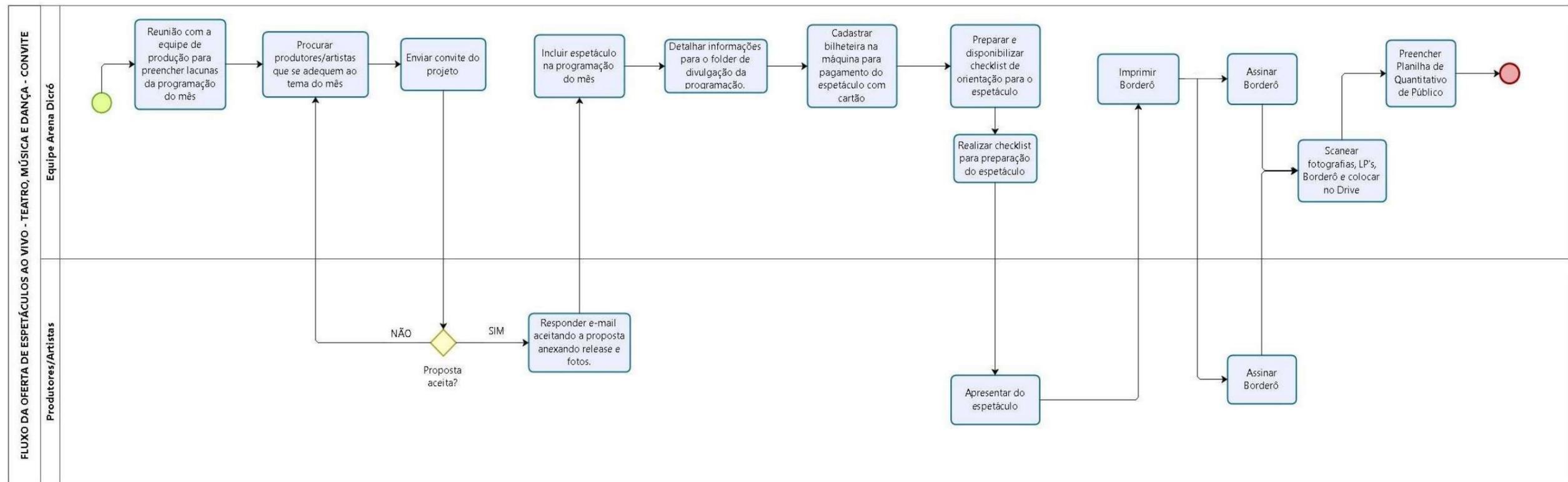
No **Fluxo da oferta de espetáculos ao vivo – convite** (figura 07), o processo inicia com a equipe da Arena Dicro a procura de produtores e/ou artistas para preencher as lacunas referentes aos projetos do mês e finaliza com a elaboração do relatório final.

A equipe de produção se reúne para verificar a temática do mês e com isso, os espaços nos horários da programação. Em caso de necessidade, eles procuram em seus arquivos produtores/artistas, onde suas performances condizem com o tema proposto e entram em contato para fazer o convite.

A solicitação é proposta via e-mail pela equipe da Arena com o projeto que almejam. Os produtores/artistas analisam a proposta, caso exista a viabilidade de ocorrência do projeto, respondem o e-mail aceitando o convite juntamente com o *release* e fotos. A seguir, descrevem a mesma orientação do fluxo da oferta por recepção, descrita anteriormente.

Essa configuração com as entradas e saídas definidas pode ser vista na figura ilustrada abaixo.

**Figura 07: Fluxo de Processos da Oferta de espetáculos ao vivo – convite**



Fonte: Autoria Própria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto ao longo do trabalho, pode-se constatar que a Arena Dicró é importante no contexto da política cultural no município do Rio de Janeiro através da análise da distribuição dos equipamentos culturais municipais e das características econômicas e sociais da região. A Arena Dicró está localizada na Zona Norte (AP3), abriga a maior população da cidade do Rio de Janeiro, mas a distribuição de equipamentos culturais no município mostra que a AP3 carece de equipamentos tradicionais como teatros, museus e centros culturais. Com isso, a saída mais rápida e economicamente viável foi a construção das lonas culturais/areninhas e arenas cariocas, para ofertar cultura à população que reside em áreas desprovidas desses equipamentos culturais tradicionais, caso da Arena Dicró. Na região da Arena Dicró, como visto, temos indicador de desenvolvimento social (IDS), o menor rendimento em salários mínimos e maior população o que demonstra o papel da Arena Dicró de viabilizar o acesso à cultura na periferia.

A Arena Dicró tem contribuição importante no fluxo econômico do setor cultural na periferia. Olhando para **produção**, destacamos sua contribuição no fluxo seja pela promoção e facilitação para formação profissional por meio de seus vários cursos e no acolhimento de grupos de artistas locais através das residências. Observando o aspecto da **difusão** no fluxo, graças a sua infraestrutura e gestão receptiva a diversidade de expressões culturais destacamos a democracia na difusão da cultura. Já para o **consumo** ou **demanda** no fluxo, destacamos a política de ingresso permitindo o acesso e fruição de bens e serviços culturais, e a atenção ao hábito e interesse local pela atenção para as expressões artísticas próximas das preferências da demanda local, como o passinho e o samba. Essa abordagem nos permite fazer referência à sua missão, visão e valores, que diz, de modo geral, que a Arena deseja instituir processos diversos de formação, difusão e produção cultural que expressem a multiplicidade de práticas culturais, assim como deseja tornar-se um espaço de referência, agradável, receptivo e acolhedor aos moradores, permitindo trocas e proximidades com o público.

Através dos dados fornecidos pela equipe da Arena Dicró, foi possível fazer um levantamento e analisar aspectos ligados ao público, apoio para produção e oferta, viabilidade de acesso via política de ingresso. Mais de 13 mil pessoas visitaram a Arena em 2016 para assistir os espetáculos ao vivo e a maior parte do público frequentou as atividades de teatro, seguido por dança e música, respectivamente. Este público pode assistir estas expressões graças a infraestrutura da Arena, visto que a realização dos projetos é garantida, em sua maior

parte, por meio de apoios institucionais, totalizando 74, sendo 30 destinados a dança, 31 para música e 13 para o teatro. Além disso, foi possível identificar que a grande maioria deste público não paga por seu ingresso, representando assim que 86% do total de público se referem a aqueles com direito a gratuidade, o que para área com as características de indicadores sociais, torna-se relevante tal política de acesso. Por fim, considerando que a Arena está localizada numa região com pouca infraestrutura de equipamentos culturais, ela de fato se caracteriza como um equipamento de espaços multiusos, onde há possibilidade de aproveitamento dos locais. Apesar do teatro ter sido a área mais utilizada sendo 40 espetáculos de dança, 30 de músicas e 47 teatrais, não houve descarte na utilização de outros espaços. O estudo permitiu utilizar a ferramenta da engenharia de produção, aplicada em setores privados tradicionais da economia, para gestão de negócios no setor cultural pela primeira vez na Arena Dicro. Realizou-se o marco zero dos processos das atividades de espetáculos ao vivo geridas no âmbito de um equipamento cultural municipal, colocando em evidência que um dos conceitos de gestão de processos é oferecer serviços e mostrar que as realizações das atividades podem ser feitas em equipe fazendo com que haja maior cooperação, responsabilidade e busca pela evolução. Portanto, sua utilização no presente estudo, indica que existe fluxo de processos no setor cultural e que utilizá-lo pode melhorar a compreensão da gestão dos mesmos.

Em termos de gestão de processos, a ferramenta pode ser aplicada para colaborar e contribuir para profissionalização da cadeia econômica do setor cultural da perspectiva da gestão de espaços culturais e identificar as melhorias no processo. Por isso, sugere-se futuramente a elaboração de um fluxo de processos acrescentando o papel da Secretaria Municipal da Cultura, do Observatório das Favelas, ou do setor de comunicação para criação de folders de divulgação, que são setores inseridos nessa gestão, mas que foram levando adiante por motivos de tempo para confeccionar, mas seriam enriquecedores para futuros estudos.

O estudo da oferta de espetáculos ao vivo da Arena Dicro, portanto, permitiu observar a importância estratégica de um equipamento cultural municipal, no contexto da política pública voltada para o desenvolvimento, tendo no setor cultural uma possibilidade de geração de emprego e renda. Pelo lado do fluxo econômico do setor cultural, a formação profissional proporcionada pela Arena Dicro, assim como a formação de público com o acesso facilitado e considerada a demanda local, contribuem para a profissionalização do setor. Pelo lado da

aplicação da gestão de processos pela primeira vez na Arena Dicro, aponta para a possibilidade de uso da ferramenta da engenharia de produção como apoio ao setor cultural.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALST, Will; HOFSTEDE, Arthur; WESKE, Mathias. **Business Process Management: International Conference, BPM 2003**, Eindhoven, The Netherlands, 2003.

AGÊNCIA NACIONAL DE CINEMA (ANCINE). **Observatório Brasileiro do Cinema Audiovisual – Cinema**. 2017. Disponível em: < <https://oca.ancine.gov.br/cinema>>. Acesso: novembro de 2017.

ARENA DICRÓ. **Site Oficial**. Disponível em:< <http://arenacariocadicro.org.br/>>. Acesso em: 09 de novembro de 2017.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP): **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Brasil: ABPMP, 2013.

AYRES, Andreia Ribeiro; SILVA, Luana dos Anjos. **Equipamentos culturais e acesso à cultura: convergências entre a política cultural do município do rio de janeiro e o plano nacional de cultura**. João Pessoa: RBPO, 2016.

AYRES, Andreia Ribeiro; BONIFÁCIO, Andréa; FRIQUES, Manoel Silvestre. **Arquipélago Cultural Brasileiro: Proposta Metodológica para solucionar a desigualdade de distribuição dos equipamentos culturais cariocas**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2016.

BARROS, D. B. **Governança de Processos: Proposição de um Modelo Teórico de Governança para Gestão de Processos**. Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ. 2009.

BENHAMOU, Françoise. **A economia da cultura**. São Paulo. Ateliê Editoria, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/legislacao/>>

/asset\_publisher/siXIIQMnlPZ8/content/constituicao-federal/10937>. Acesso em: outubro de 2017.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DANTAS, Daniele Cristina. **Indicadores para análise da oferta cultural na cidade do Rio de Janeiro: um estudo a partir de dados de registros administrativos da Secretaria Municipal de Cultura no ano de 2013**. 2015. 209p. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Estudos Populacionais e Pesquisas Sociais. Instituto Brasileiro e Geografia e Estatística. Escola Nacional de Ciências Estatísticas. Rio de Janeiro.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 6-8.

DUISENBERG, Edna dos Santos. **A Economia Criativa: Uma Opção de Desenvolvimento Viável?** In: REIS, Ana Carla Fonseca (Org.). *Economia criativa como estratégia de desenvolvimento: uma visão de vários países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 619– RAE, EAESP / FGV, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): **Censo Demográfico 2010 – Características Gerais da População. Resultados da Amostra**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?&t=o-que-e>>. A outubro de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): **Pesquisas de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros/Cultura 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/cultura2006/cultura2006.pdf>>. Acesso em: outubro de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE): **Pesquisa de informações básicas estaduais e municipais: cultura 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: < <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95013.pdf>>. Acesso: novembro de 2017.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS (IPP). **Portal Data.Rio**. 2010. Disponível em: < <http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/>>. Acesso em: outubro 2016.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi-estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros**. Depto de Educação Especial do Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual São Paulo (UNESP), Marília, SP. 2004. Disponível em: < <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2012/03/MANZINI-Jos%C3%A9-Eduardo-Entevista-semi-estruturada-An%C3%A1lise-de-objetivos-e-de-roteiros.pdf> >. Acesso em: dezembro de 2017.

MINISTÉRIO DE CULTURA (MinC). **As metas do plano nacional de cultura, 3ª edição, 2013**. Disponível em: <http://pnc.culturadigital.br/>. Acesso: dezembro de 2017.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1994.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO (PRJ). **Plano Estratégico da Prefeitura do Rio de Janeiro 2013-2016**. Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?article-id=2752545>. Acesso em: novembro de 2017.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da cultura e desenvolvimento: estratégias nacionais e panorama global.** In: REIS, Ana Carla Fonseca; MARCO, Kátia (Org.). Economia da cultura: ideias e vivências. Rio de Janeiro: Publit, 2009. p. 27-38.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DO RIO DE JANEIRO (SMC). **Relatório de gestão 2013.** Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/150625/4119229/ApresentacaoResultados2013.pdf>> Acesso: dezembro de 2017.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DO RIO DE JANEIRO (SMC). **Relatório de gestão 2013/2016, 2016.** Disponível em: <http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/3607145/4180101/relatorio201320162812finalvirtual.pdf>; Acesso: outubro de 2017.

SEIBLITZ, Dayana Mattos de Lossio; BONIFACIO, A. S.; AYRES, A. R. Um olhar sobre o consumo brasileiro de bens e serviços recreativos e culturais. *Polêm!ca*, v. 12, 2013.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

## 7 ANEXOS

### ANEXO 1 – Modelo de E-mail



Prezado(a),

Dando prosseguimento à conversa, peço que, por favor, preencha e nos envie o [formulário de produção](http://bit.ly/22ptLgk) (<http://bit.ly/22ptLgk>) no prazo de 7 dias corridos a partir da data de envio deste e-mail para confirmarmos a pauta para o **NOME DO EVENTO** para o **dia XX de XX de 20XX**. Envio em anexo nossas logos, manual de comunicação, rider técnico e serviço de camarim.

Por gentileza, nos envie também, dentro deste prazo 04 fotos em alta resolução com os créditos do fotógrafo no nome do arquivo, por exemplo: NomedoEspetáculo-Créditos.

Assim que o material gráfico referente a pauta estiver finalizado, me envie para que seja avaliado por nossa equipe de comunicação e encaminhado à Secretaria Municipal de Cultura.

Aproveito também para enviar nosso TERMO DE COMPROMISSO. Por favor, leia com atenção, e nos reenvie escaneado e assinado.

Solicitamos também que seja agendada uma visita técnica prévia, que pode ser realizada as terças e quintas sempre de 13h às 18h. O agendamento deve ser feito com pelo menos uma semana de antecedência. Gostaria de sugerir uma data e horário?

Fico no aguardo.

Abraço,

 [Rider de Som, Luz e Audiovisual 2016.pdf](#)

 [Termo de compromisso - Arena Dicró \(1\).pdf](#)

 [CAMARIM ARENA DICRÓ\\_2016.pdf](#)

## ANEXO 2 – Rider de som, luz e audiovisual

Rider Técnico Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira Dicró				
Som	Qt	Manutenção		
1	Mesa de som digital Yamaha D1v96 VCM com placa de expansão MY16AT	1		
2	Caixas de som Tipo Line Array Staner Alive 512A	8		
3	Sub-woofers staner SB2000p	4		
4	Caixas ativas Staner SR315A	8		
5	caixas JBL passivas de side - altas	2		
6	caixas JBL passivas de side - subs	2		
7	Bateria acústica Mapex Prodigio com Bumbo, caixa, 2 tons, 1 maquina de contratempo, pedal, bumbo e banco	1		
8	Amplificador de Baixo Hartke LH500	1		
9	Caixa de som para amplificador de baixo Hartke XL 410	1		
10	Caixa de som para amplificador de baixo Hartke XL 115	1		
11	Amplificador de Guitarra Peavey Banditt 112	1		
12	Conversores Beringher ADA 80000	2		
13	Equalizadores Beringher FBQ8200	2		
14	Amplificadores para fones de ouingher Power Play Há 8000 pro 8	1		
15	Direct box Beringher passivos DI800P	5		
16	Pedestais de microfone Konect modelo girafa	15		
17	Microfones dinâmicos Super Lux Top 248	10		
18	Microfones dinâmicos Super Lux Top 258	5		
19	Kit de Microfones Super Lux para bateria DRXF4H3, 1FKS (bumbo), 3 FT4 (tambores), 1 FS6 (caixa), 2 H08 (pratos), 1 HI10 (contra tempo)	1		
20	Fones AKG K414P	9		
21	CD Player Duplo NUMARK modelo CDN 450	1		
22	mesa de som yamaha 12 canais	1		
<b>Luz</b>				
23	Mesa de Luz SGM Studio 24	1		
24	Refletores Par 64 foco 2	4		
25	Refletores Par 64 foco 5	14		
26	Refletores ETC par foco 5	8	2	
27	Refletores Telem Fresnel 1000 Watts	8		
28	Refletores Telem PC 1000 Watts	6	2	
29	Refletores set light 1000 Watts	2		
30	Refletores Elipsoidais 36 lâmpada 750 Watts, com 4 facas, Porta-gobo e filtro	6	1	
31	Refletores Par LED	15		
32	Maquina de fumaça PLS F1500P com controle Remoto	1	1	
<p>• Informações</p> <p>Dimensão palco interno: 5m (profundidade) x 12m (largura) x 7m (altura);</p> <p>A Arena Carioca Dicró disponibiliza 2 técnicos para orientar na montagem e desmontagem dos equipamentos de som e luz.</p> <p>Os técnicos não fazem a operação dos equipamentos;</p> <p>A Arena não disponibiliza lap top (notebook, tablete ou qualquer outro equipamento) para uso da produção do espetáculo;</p> <p>A Arena não tem contrarregra, diretor de palco e/ ou cenotécnico;</p> <p>A Arena não possui linóleo.</p> <p>Contatos</p> <p><b>Produção</b></p> <p>Katzuki Castro - katzuki@observatoriodefavelas.org.br</p> <p>Marina Lima - marina@observatoriodefavelas.org.br</p> <p><b>Técnicos Arena Carioca Dicró</b></p> <p>Fabio Pereira – 98898 1392 - fabio@observatoriodefavelas.org.br</p> <p>Produção Arena Carioca Dicró</p>				

## ANEXO 3 – Termo de Compromisso

### TERMO DE COMPROMISSO DE USO

#### Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira - Dicró

O Observatório de Favelas do Rio de Janeiro, cogestor, junto à Secretaria Municipal de Cultura do Rio de Janeiro, do espaço cultural **Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira - Dicró**, inscrito no CNPJ nº 06.055.395/0001-06, com sede à Rua Teixeira Ribeiro 535, Maré – Rio de Janeiro – RJ – CEP 21044-251, vem por meio deste termo pactuar a cessão de uso dos espaços e/ou equipamentos durante o período de **um mês** (conforme indicação abaixo) para os grupos/artistas selecionados no edital **LAB Dicró**.

1. O presente Termo tem por objeto a utilização, pelo COMPROMISSADO, dos espaços internos e/ou externos da Arena Carioca Carlos Roberto de Oliveira, situado na Rua Flora Lobo s/n - Penha, para a realização de **Laboratório** do grupo/artista \_\_\_\_\_ durante o mês de \_\_\_\_\_ de 2017, nos seguintes horários \_\_\_\_\_.

#### 2. São obrigações do COMPROMISSADO:

- I - Envio de materiais solicitados em até 7 dias após a solicitação
- II - Realização de diagnóstico e planejamento junto a equipe de produção da casa, a fim de elaborarem juntos o Plano de Trabalho
- III - Não dar ao bem imóvel destinação diversa ou estranha à prevista no item 1 deste Termo e não ceder, nem transferir, no todo ou em parte, o seu uso a terceiros;
- IV - zelar pela manutenção e conservação do imóvel, ao longo do período do **laboratório**;
- V - responder por todos os danos causados ao imóvel durante o período da autorização, observando-se o processo de reparação de danos previsto na lei;
- VI - responder por danos pessoais e materiais causados a terceiros decorrente da realização da atividade;
- VII - responsabilizar-se pelo cumprimento de toda a legislação trabalhista e previdenciária relativa ao seu pessoal, ficando a ARENA isenta de qualquer responsabilidade neste sentido, inclusive com relação a acidentes de trabalho;
- IX - respeitar os horários de funcionamento do espaço, bem como os estabelecidos no item 1 deste Termo;
- X - respeitar a lotação máxima **dos espaços utilizados durante o período de laboratório**;
- XIII - informar a classificação indicativa do ensaio aberto e/ou apresentação final, conforme disposto na Portaria nº 1.100, de 14 de julho de 2006, do Ministério da Justiça, bem como a informação sobre os temas abordados, respondendo por possíveis questionamentos, em caso de equívoco ou de má fé;
- XVI - mencionar, em qualquer peça gráfica eventualmente produzida, o apoio da Prefeitura do Município, inserindo as marcas do OBSERVATÓRIO DE FAVELAS, da ARENA DICRÓ e da SMC do RIO DE JANEIRO, segundo normas de aplicação das marcas disponíveis no manual de comunicação;
- XVII - informar a desistência do uso do espaço cultural, na forma escrita e no prazo máximo de até 15 (quinze) dias corridos que anteceder a data programada para o início dos ensaios;

#### 4. Das Obrigações da Arena:

- a) Assessorar todo o laboratório artístico, oferecendo suporte nas áreas de produção, técnica e comunicação;
- b) efetuar a limpeza das dependências internas da Arena, antes, durante o evento e após o término;
- c) acompanhar todas as atividades do laboratório, oferecendo suporte a possíveis demandas.
- d) organizar o acesso à entrada de serviços para carga e descarga de equipamentos e materiais;
- e) entregar as instalações existentes de acordo com o inventário inicial;
- f) informar ao(s) interessado(s) sobre os aspectos necessários ao adequado uso do espaço;
- g) acompanhar a execução das atividades do laboratório, assim como as apresentações intermediária e final do laboratório, assim como zelar pelo cumprimento das normas deste Termo;
- h) oferecer serviço de camarim para até 40 pessoas nas datas determinadas para apresentações intermediária e final;
- i) recepção de público.

#### 5- O COMPROMISSADO fica ciente de que é expressamente proibido:

- a) fixar cartazes, faixas, painéis, e similares nas paredes, portas e cadeiras sem autorização prévia;
- b) fumar nos auditórios, palcos e áreas técnicas;
- c) retirar ou emprestar equipamentos pertencentes à Unidade;
- d) explorar qualquer tipo de comércio paralelo nas dependências do espaço cedido, sem a expressa autorização;
- e) realizar atividades de cunho político-partidário e difusão religiosa.
- f) demandar diretamente aos funcionários da casa qualquer questão que não for ligada a produção. Para qualquer demanda, consultar o produtor da casa responsável

6. Responder pelo descumprimento das normas previstas neste Termo de Compromisso e Responsabilidade, através da suspensão do uso de todos os espaços culturais pelo prazo de 03 (três) meses, sem prejuízo da responsabilização nas esferas penal, civil e administrativa. O COMPROMISSADO declara sua ciência e concordância com todas as condições de uso estabelecidas no presente Termo, no ato da outorga, no Regulamento e na Instrução Normativa .

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
COMPROMISSADO

## ANEXO 4 – Camarim



### CARDÁPIO DO CAMARIM – ARENA CARIOCA DICRÓ

- ❖ Salgado ou sanduíche
- ❖ Bolo
- ❖ Café
- ❖ Refrigerante ou suco
- ❖ Água (Não disponibilizamos garrafinha de água no palco)

#### Observações importantes:

\*O camarim é colocado no horário combinado com a produção.  
(caso a mesma não deixe claro o horário de interesse, ele será servido duas horas antes da apresentação)

\*Não há reposição de camarim.

\*O camarim é produzido de acordo com o quantitativo informado no formulário de produção.