

Encontro Internacional

Novas estratégias
e tendências para a

Gestão Cultural

Advocacy | Fontes de recursos | Mensuração
de impacto | Engajamento da comunidade

6 e 7 de novembro de 2018
terça e quarta
10h às 18h

Centro de Pesquisa e Formação

informações e inscrições
sescsp.org.br/cpf

Realização

10 Anos
**SANTA
MARCELINA**
ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA



Sesc

RELATÓRIO DO ENCONTRO INTERNACIONAL

Novas Estratégias e Tendências para a Gestão Cultural
Elaborado por Caroline Marinho Martin e Elaine C. O. Santos

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

Nos últimos dias 6 e 7 de novembro de 2018, aconteceu o Encontro Internacional Novas Estratégias e Tendências para a Gestão Cultural: Experiências do Brasil e dos Estados Unidos. Essa iniciativa foi resultado de uma parceria entre o Sesc São Paulo, a Santa Marcelina Cultura e o Consulado Geral dos Estados Unidos em São Paulo e teve como objetivo a criação de oportunidades de intercâmbio, aprendizado e discussão de novas ideias, estratégias e tendências de forma a contribuir para a melhoria da qualidade do acesso à cultura.

I) Abertura e boas-vindas

A abertura do Encontro, realizado no Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo, foi realizada por Danilo Santos de Miranda, Diretor Regional do Sesc São Paulo, que destacou a importância do evento para pensar os caminhos da gestão cultural, num momento de grandes controvérsias levantadas pelo atual cenário político no país. Ele lembrou que o Centro de Pesquisa e Formação foi criado com a finalidade de capacitação de gestores culturais do Sesc e abriu a formação para as demais organizações como coletivos, espaços independentes, instituições públicas e privadas.

Danilo citou os desafios que as instituições culturais, em especial o Sesc, têm quanto à própria definição do termo ‘cultura’ e quanto aos questionamentos e propostas de reformulação do Sistema S que, em sua visão, podem causar impacto direto na atuação da instituição. Isso porque, sendo a arte do campo do abstrato, do simbólico, capaz de tocar no mais profundo das emoções humanas, é por meio dela que se pode expressar o pensamento, questionar os paradigmas, debater as regras e colocar o dedo nas feridas necessárias para promover a transformação da sociedade. Portanto, é inexorável que a gestão cultural tenha autonomia, para dar suporte a todas as expressões, linguagens e poéticas culturais.

Ainda, considerando que não há um projeto claro para a cultura, é preciso dialogar com todos da sociedade brasileira, sejam gestores, produtores, artistas, trabalhadores da cultura e demais envolvidos indiretamente com o fazer cultural para que a visão distorcida de que a cultura é algo desimportante possa dar lugar a ideia de que ela é nobre para o engrandecimento da nação, gera empregos e produz riquezas para o país. O encontro, portanto, é um exemplo de trabalho em rede, pois foi proposto, articulado e executado por uma equipe de múltiplas capacidades e instituições.

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

Na sequência, Madelina Young-Smith, Adida Cultural do Consulado Geral dos Estados Unidos em São Paulo, ressaltou a importância do intercâmbio entre os dois países para as práticas de gestão na área da cultura e da profissionalização de gestores culturais. Dentre as práticas e tendências da gestão, apontou o *advocacy*, a mensuração de programas, a captação de recursos e o engajamento social como mecanismos estratégicos a serem debatidos e comparados, tendo em vista as diferenças organizacionais do segmento cultural no Brasil e nos Estados Unidos.

Em seguida, Paulo Zuben, Diretor Artístico-Pedagógico da Santa Marcelina Cultura e Diretor-Presidente da Associação Brasileira de Organizações Sociais de Cultura, destacou a construção colaborativa do encontro internacional, que teve a curadoria de Claudia Toni, especialista em políticas públicas e assessora da reitoria da Universidade de São Paulo. Paulo Zuben acentuou que a narrativa do encontro tem como pressuposto a pergunta ‘o que nos move para o fazer cultural?’ e que tem como missão abordar a defesa do setor cultural, a manutenção dos direitos culturais e o debate sobre políticas de acesso aos bens culturais e da formação do crítico e sensível.

II) Cultura: Investir ou Investir-se?

Na entrevista conduzida por Mario Sergio Conti, o jornalista destacou que o fazer cultural exige persistência e resiliência para atender aos desafios da missão de proporcionar a criação, a produção e a difusão cultural. Samuel Mac Dowell de Figueiredo, fundador e diretor do Instituto Baía dos Vermelhos, contou sobre a criação gradual do equipamento cultural, hoje um centro cultural com residência artística, atividades educacionais e difusão cultural.

Instalado numa área de 150 mil metros quadrados de Mata Atlântica em Ilhabela, o projeto Instituto Baía dos Vermelhos foi idealizado a partir da ausência de infraestrutura no território, considerado inóspito para esse tipo de realização. A partir do sonho de realizar um espetáculo de música, o projeto foi tomando forma com um teatro com 1100 lugares e um anfiteatro com 220 lugares. Desde 2015, o Festival Vermelho de Música e Artes Cênicas acontece em parceria com importantes organizações como Santa Marcelina Cultura, Orquestra Jovem do Estado de São Paulo, São Paulo Companhia de Dança e com o Sesc São Paulo, o que consolida a ideia de parceria entre diferentes atores. O investimento inicial do projeto foi composto com os recursos privados do fundador e amigos. Com o tempo, o Instituto Baía dos Vermelhos ganhou uma rede local de apoiadores, como a prefeitura, as igrejas, os artistas locais, as escolas, os moradores e os proprietários de imóveis da ilha. Samuel Mac Dowell destacou

que, ainda que haja desafios como a sustentabilidade financeira, a comunicação sobre as atividades da instituição e o engajamento maior com a comunidade, a ideia de realizar um projeto como esse em um local inóspito é possível, em grande parte, em razão da ousadia do gestor, em cooperação com o setor público e o privado em caráter permanente.

III) Panorama das doações e impactos no Brasil

Para apresentar os resultados da Pesquisa Doação Brasil, Paula Fabiani, Diretora-Presidente do IDIS – Instituto de Desenvolvimento e Investimento Social, apresentou a missão, visão e valores do Instituto, que tem como objetivo apoiar o investimento social privado para desenvolver uma sociedade mais justa e sustentável. Essa missão se dá por meio de apoio técnico ao doador, na implantação de projetos, na gestão de doação e no *advocacy*, e também pela disseminação de conhecimento sobre doação no Brasil.

Paula falou sobre a metodologia da pesquisa, que compilou 2.002 entrevistas no Brasil, entre março e abril de 2016 e traçou o perfil do doador brasileiro a partir das principais causas apoiadas, a frequência de doação e média do valor doado, além de inferir sobre o nível de confiança dos doadores nas organizações sociais. A pesquisa pode ser acessada aqui: https://idis.org.br/pesquisadoacaobrasil/wp-content/uploads/2016/10/PBD_IDIS_Sumario_2016.pdf

Na pesquisa global realizada em 2017 com cerca de 150 mil pessoas em 146 países, o Brasil ocupa a 122ª posição do ranking sobre doações, ocupando o último lugar dentre os países da América do Sul. Fatores como a crise política e econômica pela qual passou o país, a desesperança em relação ao futuro e a insensibilidade às necessidades alheias reduziram a doação de tempo e de dinheiro pelos brasileiros.

Frente a este cenário, o caminho para recuperar e estimular o envolvimento social tem como estratégias identificar influenciadores que defendam a causa da organização do terceiro setor e que possam atuar (*advocacy*); divulgar mais amplamente os resultados e impactos positivos das instituições culturais para a sociedade civil, com o fim de mobilizar cidadãos (comunicação); conscientizar o Poder Público da importância do Terceiro setor como aliado no desenvolvimento de políticas públicas; facilitar a doação, oferecer incentivos fiscais e buscar mecanismos de sustentabilidade a longo prazo, como os *endowments*, os fundos patrimoniais (com destaque para a atuação da Coalizão pelos Fundos Filantrópicos); e estimular a cultura do doação.

IV) Painel: Tendências para a Gestão Cultural no Brasil

O Painel tem início com uma série de questionamentos da mediadora Claudia Toni, tais como o diálogo por parte da gestão das instituições com as comunidades; a participação, co-criação e acompanhamento dos programas das instituições pelo público; a comunicação com políticos, formadores de opinião e público sobre a importância das instituições e projetos culturais; a mensuração do impacto das ações institucionais; o investimento para o crescimento da equipe interna visando o crescimento em conjunto com a instituição; o comprometimento da instituição para a construção de um setor cultural sólido, também considerando em cursos, mentoring e workshop para capacitar, reciclar e produzir conhecimento na área cultural; e a abordagem quanto à questão de gênero nas instituições.

Paulo Zuben, Diretor Artístico-Pedagógico da Santa Marcelina Cultura, enfatizou os maiores desafios da instituição em termos de ‘negócio’ e de ‘gestão’: no caso da faculdade, a evasão de público, a qualidade do ensino e situações particulares, típicos do negócio de formação de pessoas. Já no caso da gestão, a administração coletiva da missão, a coordenação de equipes e a sustentabilidade financeira devem ser desafios que permeiam as instituições não só em momentos de crise, mas permanentemente. Além dos desafios internos, segundo ele, ainda falta reconhecimento do Poder Público sobre a importância do trabalho desenvolvido pelas instituições junto a sociedade, o que impacta a captação de recursos e outros mecanismos de financiamento, trabalho esse a ser desenvolvido no contexto do *advocacy*.

Andrea Nogueira, Gerente do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo, ressaltou o desafio da instituição em lidar com mais de 7000 funcionários distribuídos em 31 unidades, ainda que as questões relacionadas ao público externo sejam prioridade de monitoramento, em alinhamento ao objetivo da instituição em dar espaço para criação de território e identidade com a comunidade. Outro grande desafio é a comunicação efetiva via rede, não apenas as redes institucionais consolidadas, mas todas as demais redes criadas a partir do coletivo ou de um indivíduo, que tem no Sesc o território para entrelaçar e criar outras formas de gestão. É por meio dessa relação com as pessoas e com as organizações alternativas que a construção de novos conhecimentos é possível.

Eduardo Saron, Diretor do Itaú Cultural e do Fórum Brasileiro pelos Direitos Culturais, ressaltou a importância do compartilhamento de experiências e conhecimento e do diálogo entre as diferentes instituições culturais sobre os rumos do setor no país diante da turbulência política atual. Para ele, o desafio da gestão cultural passa pela dicotomia entre democratização de acesso

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

e participação: no caso do Itaú Cultural, o conceito de participação sobrepõe-se ao da democratização do acesso. Métricas usualmente utilizadas na avaliação de políticas culturais, tais como quantidade de visitantes, retorno de mídia (“espetacularização” do projeto) e construção de espaços físicos sem levar em conta sua sustentabilidade ou foco, legitimam a atual democratização de acesso. Entretanto, a partir da mudança desse paradigma para o de participação, métricas como a fruição, a formação e o fomento passam a valer como critérios para as ações da entidade.

Quanto à mensuração do impacto das atividades das entidades, houve consenso sobre a criação de indicadores que possam potencializar a questão de democratização cultural, além da necessidade de uma rede colaborativa para construir as narrativas de defesa da Cultura. Essa coesão é o caminho para o fortalecimento da cultural como setor.

V) Painel: Novas Estratégias na Gestão Cultural nos Estados Unidos

Com mediação de Christopher Mossey, Diretor da *The Greatest Work Agency*, o painel teve como objetivo compartilhar as experiências das instituições principalmente quanto às práticas de engajamento da comunidade, doações de pessoas físicas e receitas não filantrópicas obtidas. Christopher destacou o chamado ‘espaço sagrado’ de uma organização: o ponto mais importante, o núcleo duro da entidade, a ser protegido predominantemente pelos gestores.

Courtney Burton, Diretora Sênior da *The Greatest Works Agency*, estrutura o conceito de ‘espaço sagrado’ ao propósito da instituição: toda escolha de gestão deve ter como critério a preservação deste espaço sagrado, evitando-se ceder a propostas aparentemente irresistíveis, mas que não estejam alinhadas a missão da instituição. Uma das estratégias usada na *The Greatest Works Agency* é o café-presente, que serve para estimular os encontros da equipe para debater ideias e conversar sobre novas propostas para o projeto. Essa troca é importante para a manutenção do espaço sagrado, bem como o desenvolvimento da lealdade das equipes à instituição. No planejamento estratégico deve ser responsabilidade da gestão promover a comunicação e o contágio dos funcionários com a visão institucional, além das metas, prazos, objetivos e comunicação para os diferentes públicos.

Para Ariane Cartwright, Presidente da *American Society* em São Paulo, que realiza seu planejamento estratégico a cada 3 anos, as instituições falham ao não ter um plano claro, definido e viável operacionalmente. Sem o planejamento para se nortear, a organização fica vulnerável a concentrar energia em tarefas urgentes e deixar de executar as atividades

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

importantes. É importante que o planejamento seja publicizado, para que a comunidade saiba o que a instituição planeja fazer e possa cobrar resultados. A cultura da organização precisa ser clara, para que todos saibam o posicionamento da organização. Essa cultura será usada como critério para novas contratações, parcerias e apoios. É importante treinar e remunerar bem a equipe, sem deixar de abrir oportunidade para os jovens iniciantes. É o investimento nas pessoas que fortalece o crescimento da instituição, ressaltou Ariane.

Janera Solomon, Diretora Executiva do *Kelly Strayhorn Theater*, apresentou o projeto do centro cultural que dá ênfase à chamada ‘cultural da alegria’ da entidade: seja na prática do dizer ‘sim’ às pessoas e às propostas apresentadas, seja na prática do “pague o quanto te faz feliz” em ingressos. Essa ação fez com que a frequência do público aumentasse e novas pessoas passassem a frequentar o espaço. Esse engajamento com a comunidade ajudou a entidade a construir uma rede mobilizada ativa, para defender e apoiar as atividades bem como a permanência do teatro numa área de grande especulação comercial. Para Janera, o engajamento comunitário é uma questão de sobrevivência da instituição.

Ariane Cartwright refletiu sobre as diferenças na captação de recursos e da cultura de doação entre Brasil e Estados Unidos, objeto dos workshops planejados para o evento. Para ela, a situação política brasileira, a desconfiança nas organizações não-governamentais e a dificuldade para realizar doações são os principais obstáculos para o desenvolvimento da cultura de doação de pessoas físicas. Facilitar a doação online, entender o doador e as pessoas que frequentam a entidade, além de apostar em alternativas corajosas para atrair público, são práticas comuns nos EUA que podem ser adaptadas ao caso brasileiro.

Christopher Mossey questionou as palestrantes quanto ao desenvolvimento da confiança das pessoas em torno das instituições. Ariane apontou que para construir confiança, as organizações precisam tornar suas ações transparentes, com a disponibilização online de documentos e relatórios, e fomentar o diálogo com a comunidade, com os voluntários e com os doadores a fim de desenvolver os vínculos. Courtney destacou a importância quanto à diversidade de fonte de financiamento a partir da análise sobre o valor intrínseco da entidade, principalmente quanto às pessoas que trabalham e pensam a instituição, o conhecimento desenvolvido, a marca da instituição e seu diferencial no setor.

VI) Painel: *Advocacy* como uma Ferramenta para o Engajamento Cultural

Mauricio Cruz, secretário executivo da ANEAS – Associação Nóbrega de Educação e Assistência Social, questionou os palestrantes sobre o *advocacy* nos EUA e no Brasil, destacando que no país ainda não existe sistematização do setor.

Randy Cohen, Vice-Presidente de Pesquisa e Política da *Americans for the Arts*, ressaltou que o *advocacy* afeta todos que fazem parte da defesa dos direitos culturais. No caso dos EUA, que não tem um ministério da cultura, o papel da *Americans for the Arts* é essencial: pressão sobre o Congresso Americano para a necessidade de investimento no setor. A verba recebida é gerida pela organização para promover o setor dentro e fora dos EUA, gerando empregos e retorno financeiro para o país, sem deixar de realizar o intercâmbio da cultura americana para outros países.

Para ele, o *advocacy* tem como premissas (i) a definição da mensagem a ser passada; (ii) o receptor da mensagem, ou seja, aquele que toma as decisões quanto ao direito pleiteado; e (iii) o mensageiro, ou seja, aquele que possa validar a mensagem e tenha influência sobre o receptor da mensagem. As respostas a esses questionamentos definem as estratégias a serem adotadas, alinhadas à construção de histórias e métricas que possam engajar pessoas a apoiar projetos e instituições.

Pedro Hartung, Advogado e Coordenador de *Advocacy* do Instituto Alana, destacou que as ferramentas e estratégias combinadas para levantar a causa dos direitos das crianças podem ser aplicadas ao *advocacy* para o setor cultural. Para ele, é preciso fazer atuação política nos ambientes de tomada de decisão, ainda que no Brasil a conotação atribuída a política institucional seja ainda negativa. A atuação deve atender uma agenda de participação sistematizada ao longo do ano, com transparência, com posicionamento público e mobilização social organizada. Estratégias como o mapeamento de formadores de opinião, tomadores de decisões e possíveis apoiadores em todas as esferas, participação em audições, conselhos, grupos de pressão e grupos de interesse, presença no debate público para constranger a decisão política fazendo uso de pesquisas, dados e informações, devem compor a defesa da narrativa.

Pedro mostrou a metodologia proposta pela Teoria da Mudança, essencial para sistematizar as informações e estratégias coletadas pelo mapeamento de dados, bem como as ferramentas digitais para a mobilização social. Para ele, os pontos importantes a serem reforçados sobre *advocacy* são a adequação do discurso para cada público; a construção de

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

relacionamentos com agentes públicos e estatais; coalisção entre os diferentes discursos; e a clareza quanto a causa a ser defendida, primordial para o engajamento social

VII) Workshops

a) Doações de Pessoas Físicas

Paulo Vicelli, Diretor de Relações Institucionais da Pinacoteca do Estado de São Paulo apresentou o vídeo da exposição “Mulheres radicais: arte latino-americana, 1960-1985”, contextualizando o posicionamento da instituição quanto ao alinhamento entre a proposta curatorial e o diálogo com o público. Atualmente a Pinacoteca conta com os seguintes programas de doações: Programa de Patrono (doze mil reais por ano) e Programa de Amigos (de duzentos a cinco milhões de reais por ano). Cada programa tem uma finalidade específica: as doações recebidas pelo Programa Patrono são destinadas a aquisição de obras para o acervo, enquanto as doações recebidas por meio do Programa Amigos atendem necessidades operacionais da instituição.

A criação do Programa Patrono foi motivada pela necessidade de adquirir arte contemporânea para o acervo, pois a verba pública era destinada apenas para compra de obras históricas. Todas as doações recebidas são administradas por meio de fundos de investimentos. Ao final de cada ano um evento é realizado para definir a aquisição de obras, a escolha final é feita por votação entre os patronos. Essa é uma das contrapartidas do programa, que oferece também encontros com os curadores para discutir sobre colecionismo e outras atividades de engajamento como coquetéis, encontros, jantares, visitas guiadas e viagens exclusivas para outras instituições culturais. No Programa Amigos, cada categoria oferece um pacote de atrativos com diferentes níveis de engajamento. Todos os programas têm por objetivo estimular a participação constante nas atividades propostas pela Pinacoteca.

Ariane Cartwright, Presidente da *American Society* em São Paulo, explicou que a *American Society* em São Paulo tem a missão de promover o relacionamento e a integração entre as culturas americana e brasileira, através de eventos sociais, culturais e esportivos. O principal evento realizado é a festa *American Society Annual Gala Casino Royale*, que além da proposta de entretenimento, também é o maior captador de doações para os projetos sociais apoiados pela instituição. Um dos momentos estratégicos da noite é o leilão de doações, onde é feita uma breve apresentação dos projetos sociais e os convidados são estimulados numa competição por cotas de doação. Para Ariane Cartwright, o segredo para transformar um doador

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

esporádico em doador frequente é o tempo investido no relacionamento pessoal, é preciso convidar para os próximos eventos e conecta-la com as causas da instituição. As campanhas precisam ser atrativas para divertir, mas também devem informar sobre as opções de doação para os programas e projetos realizados pela instituição. Para construir a confiança é necessária a transparência nas ações e a apresentação de relatórios de todas as atividades entregues conforme o planejamento. Dentre as estratégias de captação, as mais utilizadas são participação de celebridades, campanha entre amigos, grupo de voluntários, eventos em parceria com outras organizações e estratégias digitais (redes e plataformas), especialmente no que concerne a facilitação na coleta de doações.

b) Engajamento Comunitário

Janera Solomon, Diretora Executiva do *Kelly Strayhorn Theater*, detalhou as ações e estratégias utilizadas pela entidade para que a comunidade fosse engajada ao projeto da organização. Além das práticas apresentadas anteriormente, Janera destacou a construção de conexões com as pessoas e com a comunidade como um todo também na questão do *advocacy*: o contato da entidade com a sociedade desse ser contínuo, não somente em tempos de crise. Comunidades compartilham valores, experiências e interesses essenciais para a sobrevivência das instituições.

Isabel Santos Mayer, Coordenadora de Projetos do IBEAC – Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário, apresentou o projeto Rede LiteraSampa, formada por bibliotecas comunitárias espalhadas pelas periferias da cidade de São Paulo. Ela destacou a potencialização das ações por meio de parcerias e conexões entre indivíduos e outras instituições e da avaliação de projetos por meio também de escuta dos participantes.

c) Receita Não-Filantrópica

Tulio Nottini, responsável por Acelerações e Estratégia de Inovação da Yunus Corporate Social Innovation, apresentou o projeto Grameen Bank, primeiro banco do mundo especializado em microcrédito, concebido por Muhammad Yunus em 1976, visando a erradicar a pobreza no mundo. Esse tipo de negócio social, mistura entre empresa nos moldes comerciais tradicionais e organização não-governamental, teve expansão no Brasil e em outros lugares do mundo, revelando o grande potencial para a obtenção de rendas não filantrópicas aplicadas em projetos sociais.

Novas estratégias e tendências para a Gestão Cultural

Courtney Burton, Diretora Sênior da *The Greatest Works Agency*, destacou a atuação da entidade na consultoria estratégica para as indústrias de educação e cultura, no sentido de ampliação de seu alcance educacional (principalmente por meio do uso de plataformas virtuais) para gerar novas receitas, engajar novas audiências e cultivar novos apoiadores. Para ela, estratégias inovadoras compartilhadas têm grande valor não só para as instituições que as exercem, mas para o setor cultural como um todo.

d) Mensuração de Impacto

“Nem toda avaliação de um programa social precisa ser de impacto” é como o IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social define o conceito de medir resultados, segundo Raquel Altemani, gerente de projetos. Definir o objetivo da avaliação e saber a diferença entre os indicadores de resultado e os indicadores de impacto são partes da etapa inicial de idealização de um programa. Na documentação de projeto, devem constar os indicadores, o uso, a metodologia, o cronograma das medições, a equipe e o custo das avaliações. O processo avaliativo é uma atividade de reflexão, pautada na evidência objetiva. Para ela, é um comportamento comum de profissionais envolvidos no projeto perceberem o impacto, mas não aplicar ferramentas para transformar essa percepção em dados e registros mensuráveis. Como exemplo de indicador de impacto, um projeto social de saúde bucal criou o medidor do “sorrir em público” com os indivíduos que participaram do programa. Portanto, a definição de impacto dá-se após a experiência vivida e como isso afeta o indivíduo. O impacto pode ser medido por meio de pesquisas, com atribuição de valor, com retorno social do investimento, lógica contra factual, entre muitos outros métodos.

Na *Americans for the Arts*, Randy Cohen, Vice-Presidente de Pesquisa e Política da instituição, ressalta que cada centavo recebido como doação é importante, pois isso será revertido para a geração de empregos, cultura e educação. Essa clareza de propósito é o que norteia a cultura organizacional no diálogo com diferentes públicos. Nas pautas de governos os temas prioritários são economia, emprego, habitação, segurança, educação, saúde, transporte, infraestrutura, meio ambiente e turismo. A estratégia da entidade consiste em analisar em qual dessas pautas a cultura produz impacto. É a partir dessa análise em conjunto com dados e pesquisas que o material de comunicação para a defesa do setor é criado e estratégias são traçadas para o diálogo com os gestores das cidades, empresários e organizações sociais. Mais informações como resultados de pesquisas e narrativas construídas para o *advocacy* do setor cultural da entidade podem ser obtidas no site: www.americansforthearts.org/socialimpact.

VIII) Considerações Finais

Maurício Trindade, Gerente Adjunto do Centro de Pesquisa e Formação do Sesc São Paulo, reuniu os representantes das organizações realizadoras do encontro para os agradecimentos e considerações finais. Madeleine Young-Smith e Joyce Costa, do Consulado Geral dos Estados Unidos em São Paulo, expressaram seu entusiasmo com a realização do evento, com o intercâmbio de conhecimento e a conexão entre as instituições americanas e brasileiras. Marino Galvão Junior, presidente do ICAC – Instituto Curitiba de Arte e Cultura, fez uma síntese dos principais temas abordados no encontro e a necessidade de rever as práticas atuais dentro das instituições. Christopher Mossey, Diretor da *The Greatest Work Agency*, destacou a necessidade de uma comunicação melhor dos valores e da missão institucional, para que haja clareza entre a definição e o objetivo do fazer cultural das instituições, além do desenvolvimento de estratégias digitais (online), usando as ferramentas disponíveis. Paulo Zuben, Diretor Artístico-Pedagógico da Santa Marcelina Cultura, destacou o engajamento comunitário como o caminho para a mobilização social e o *advocacy*, e também a importância do diálogo com a comunidade. Mauricio finalizou os trabalhos compartilhando algumas experiências do Sesc São Paulo quanto a pesquisas com usuários, a aplicação de tais resultados para o desenvolvimento do diálogo com a comunidade local com o fim de conhecer a dinâmica do território, compreender como as pessoas se apropriam dos espaços das unidades e o impacto que as atividades propostas pelo Sesc. Ao lembrar palavras de Danilo Santos de Miranda, Diretor Regional da entidade, ele reafirmou a importância da cultura, mencionando a ética da convicção e da responsabilidade como balizadores para a gestão cultural, especialmente quanto ao exercício da cidadania cultural no contexto da diversidade.