



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* OURO PRETO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL

Roberta Aparecida da Silva

**FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO| FAOP:**  
**Desafios de Gestão e a Descentralização**

Ouro Preto  
2024.

ROBERTA APARECIDA DA SILVA

**FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO| FAOP:**

**Desafios de Gestão e a Descentralização**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão e Conservação do Patrimônio Cultural ofertado pelo Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ouro Preto, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão e Conservação do Patrimônio Cultural.

Orientador: Getúlio Alves de Souza Matos

---

S586f Silva, Roberta Aparecida da.

Fundação de Arte de Ouro Preto - FAOP [manuscrito] : desafios de gestão e a descentralização / Roberta Aparecida da Silva. – 2024.

32 f. : il.

Orientador: Getúlio Alves de Souza Matos.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Preto, 2024.

1. Fundação de Arte de Ouro Preto – Administração. 2. Gestão Pública – Descentralização. 3. Gestão Cultural. I. Matos, Getúlio Alves de Souza. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Preto. III. Título.

---

CDU 35.072.1

Catálogo: Andresa Aredes Ferreira CRB-6/MG-003262/0



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**  
**Campus Ouro Preto**  
**Diretoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação**  
**Seção de Pós-Graduação**  
Av. Professor Mário Werneck, 2590 - Bairro Buritis - CEP 30575-180 - Belo Horizonte - MG  
- www.ifmg.edu.br

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ROBERTA APARECIDA DA SILVA**

### **FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO PRETO | FAOP: DESAFIOS DE GESTÃO E A DESCENTRALIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de ESPECIALIZAÇÃO EM CONSERVAÇÃO E GESTÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus* Ouro Preto, como parte dos requisitos para a obtenção do título de ESPECIALISTA em GESTÃO E CONSERVAÇÃO DO PATRIMÔNIO CULTURAL.

Aprovado(a) em 25 de julho de 2024, pela Banca Examinadora:

Prof. Dr. **Getúlio Alves de Souza Matos** – Universidade Federal de Ouro Preto – Orientador(a)  
Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> **Maria Cristina Rocha Simão** – IFMG *Campus* Ouro Preto  
Prof.<sup>a</sup> Ma **Valéria Sávia Tomé França** – Fundação de Arte de Ouro Preto

Belo Horizonte, 29 de julho de 2024.



Documento assinado eletronicamente por **Getúlio Alves de Souza Matos, Usuário Externo**, em 30/07/2024, às 09:48, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Maria Cristina Rocha Simao, Professora**, em 30/07/2024, às 11:44, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



Documento assinado eletronicamente por **Valéria Sávia Tomé França, Usuário Externo**, em 09/08/2024, às 15:54, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **1985696** e o código CRC **1A56D42E**.

---

23213.002040/2024-71

1985696v1

**FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO| FAOP:  
DESAFIOS DE GESTÃO E A DESCENTRALIZAÇÃO**

**FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO| FAOP:  
MANAGEMENT CHALLENGES AND DECENTRALIZATION**

**AUTORA: ROBERTA APARECIDA DA SILVA<sup>1</sup>**

**ORIENTADOR: GETULIO ALVES DE SOUZA MATOS<sup>2</sup>**

**RESUMO**

A proposta deste artigo é apresentar uma análise da Fundação de Arte de Ouro Preto – FAOP, no contexto da gestão cultural, ressaltando a necessidade de equilibrar a compreensão das especificidades culturais com a aplicação de práticas gerenciais buscando promover a sustentabilidade econômica das atividades desenvolvidas. O artigo enfatiza a necessidade de se adotarem estratégias inovadoras na gestão das organizações culturais, com um olhar sobre a FAOP, uma instituição de gestão pública do setor cultural. Ao explorar a trajetória da Fundação, abordam-se os desafios enfrentados pela instituição, destacando a adaptação a mudanças culturais, a busca por novas parcerias de financiamento, além de apontamentos acerca dos desafios e pontos críticos do processos de gestão. O artigo oferece ainda uma perspectiva sobre práticas gerenciais que possam contribuir com a organização, visando o seu desenvolvimento e à maior eficiência no campo da gestão cultural.

**Palavras-chave:** Gestão pública, Gestão cultural, Descentralização. FAOP.

---

<sup>1</sup> Roberta Aparecida da Silva, Especialização em Gestão e Conservação do Patrimônio Cultural, Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto, robertasilvarestauro@gmail.com.

<sup>2</sup> Getulio Alves de Souza Matos, Especialização em Gestão e Conservação do Patrimônio Cultural, Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Preto, getulio@ufop.edu.br.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to bring an organizational analysis of the Ouro Preto Art Foundation – FAOP, in the context of cultural management. The paper highlights the need to balance the comprehension of cultural specificities with the application of up-to-date management practices, seeking to promote the economic sustainability of the activities. The article emphasizes the need to adopt innovative strategies in the management of cultural organizations, with an overlook at the FAOP, a public management institution in the cultural sector. When exploring the Foundation's trajectory, we address the challenges faced by the institution, its adaptation to cultural changes, the search for new financial partnerships, as well as notes on the challenges and critical points of management processes. The article contributes to practice by discussing managerial practices that might contribute to the institution and its development, providing greater efficiency for a cultural management organization.

**KEYWORDS:** Cultural management, Decentralization, Public management, Ouro Preto Art Foundation – FAOP.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de Gestão cultural está sempre em evolução. Porém, de modo geral, entende-se como sendo o processo de planejamento, organização, direção e controle dos recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnológicos etc.) destinados às atividades culturais, visando atingir objetivos específicos de desenvolvimento, promoção e difusão da cultura (CUNHA, 2013).

Segundo Fonseca (2006), em outra perspectiva, caracteriza-se a gestão cultural como uma prática que requer um equilíbrio entre a compreensão das especificidades culturais e a aplicação de princípios de gestão eficazes, destacando a importância de estratégias que promovam a sustentabilidade econômica das práticas culturais sem comprometer sua integridade e valor.

Independentemente de uma única definição formal, a relação entre cultura e desenvolvimento perpassa a compreensão da gestão cultural, transformando-a em pauta de destaque no Brasil e no exterior, situando-a entre os grandes desafios da Administração Pública (SIMÕES e DARBILLY, 2007). Sendo considerado um campo de atuação relativamente recente, a gestão organizacional do setor cultural vem se desenvolvendo através de uma contínua troca de informações sobre metodologias e estratégias de administração.

No contexto administrativo, a gestão cultural distingue-se por suas singularidades. Ainda que seja parte integral do domínio da administração, o campo do gerenciamento cultural demonstra uma complexidade e riqueza únicas, as quais se tornam especialmente evidentes ao tratarmos a cultura como um universo amplo de atividades tanto desafiadoras quanto abrangentes (RUBIM, 2019).

Diante deste panorama, os administradores públicos culturais constantemente se deparam com desafios que, apesar de serem mais notáveis no contexto atual, têm suas raízes em décadas anteriores. Os obstáculos e dilemas da gestão cultural que não se limitam apenas às questões de falta de recursos financeiros ou de ineficiência gerencial, incluindo em muitos casos também as crises decorrentes de processos governamentais ligados a uma complexidade de mecanismos burocráticos, juntamente à alegada menor importância em relação a outras áreas, como saúde, educação e segurança. Essa situação limita severamente a capacidade de realizar não apenas as práticas culturais estabelecidas, mas também compromete gravemente o caminho da inovação.

Nesse sentido, a gestão cultural tende a ser pensada como um campo que demanda atenção por parte de seus gestores, que devem sempre estar atentos às novas perspectivas de desenvolvimento da gestão pública. Sendo essencial que busquem constantemente por soluções que se baseiam em planejamentos estratégicos direcionados às exigências do setor cultural, visando eficiência na administração e alinhamento com a missão social da cultura.

Dentro deste contexto, o presente trabalho analisa a situação da Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), uma instituição cultural de gestão pública que enfrenta desafios gerenciais típicos desse ambiente. Desta forma, o objetivo deste artigo é traçar um panorama da gestão da FAOP enquanto instituição cultural, apresentando as complexidades administrativas e gerenciais enfrentadas nos últimos anos.

A importância de analisar as questões gerenciais da FAOP reside não apenas em seu status como instituição pública, mas principalmente com base em seu histórico como entidade cultural que se destaca no cenário artístico histórico do estado de Minas Gerais, através de sua contribuição inestimável para a conservação do patrimônio cultural e o fomento das artes. Que mesmo diante de uma série de desafios de gestão, e da constante busca por novas estratégias para superá-los, tem conseguido cumprir sua missão junto à cultura englobando as atividades nas esferas das artes e da conservação e restauração.

O trabalho, desenvolvido como um estudo de caso, tem como ponto de partida da discussão um breve histórico da criação da Fundação, ressaltando sua missão de "Valorizar a arte em todas as suas dimensões e incentivar a conservação e a preservação do patrimônio cultural" (FAOP, 2015)<sup>3</sup>. Progressivamente, exploraremos os desafios que a instituição tem superado ao longo de sua trajetória, incluindo a adaptação às mudanças no cenário cultural, a necessidade de buscar financiamento sustentável e a gestão eficaz de recursos humanos e materiais. Seguindo pela apresentação da atual estratégia de descentralização, uma iniciativa que está sendo implementada pelo governo estadual em parceria com outras instituições governamentais e que visa ampliar o alcance de suas atividades culturais. Promovendo a arte e a cultura em um espectro mais amplo, saindo das delimitações da cidade de Ouro Preto e alcançando outras partes do estado, reforçando assim o seu compromisso com a democratização do acesso à cultura e à arte como ferramentas de transformação social.

---

<sup>3</sup> Missão, Visão e Valores: Informações complementares sobre apresentação da FAOP, podem ser encontradas no sítio eletrônico da FAOP: [www.faop.mg.gov](http://www.faop.mg.gov).

Para finalizar, sugerimos a exploração de novas práticas gerenciais na gestão da fundação, com o objetivo de aprimorar a organização de suas atividades. Essas sugestões têm o propósito de contribuir positivamente para os processos gerenciais, apoiando o crescimento e a eficiência das ações culturais promovidas pela instituição.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Gestão e administração são termos comumente utilizados como sinônimos, representando conceitos que fundamentam a compreensão do direcionamento operacional de organizações e instituições em variados setores, abrangendo tanto o âmbito privado quanto o público. De maneira geral, ambos os termos destacam a relevância de uma abordagem estratégica, que tem por objetivo orientar as atividades de uma instituição por meio do esforço humano e da utilização de infraestruturas físicas e financeiras, visando alcançar objetivos previamente estabelecidos.

De acordo com Maximiano (2002), pode-se ainda compreender o sistema de gestão como uma ampla gama de funções essenciais que estruturam uma organização, destacando-se principalmente as áreas fundamentais do planejamento, liderança, execução e controle. Essas competências unidas, configuram uma estrutura funcional que proporciona um direcionamento conectado e coeso das ações para a tomada de decisões baseadas na utilização eficiente dos recursos disponíveis, alinhando as ações organizacionais aos objetivos estratégicos.

Neste contexto conceitual, Administração é entendida ainda como uma área de conhecimento que se ramifica em diversas vertentes, entre estas a gestão cultural, que possui uma posição significativa no gerenciamento público. Sendo uma área com o propósito dedicado ao desenvolvimento e à promoção de valores culturais e de bem estar da sociedade, estando estes entre os principais objetivos da administração pública.

Para fundamentar o entendimento sobre a trajetória de desenvolvimento da gestão cultural, se faz necessário primeiramente apresentar um breve resumo das origens históricas da administração de modo geral, e a partir deste ponto compreender como a administração pública levou à formação de instituições públicas direcionadas a este setor, exemplificadas pela Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP).

## 2.1 Fundamentos históricos da Administração Pública

Embora a gestão como prática possa ser rastreada até as civilizações antigas, a formulação das bases da administração moderna começou a tomar forma de maneira mais estruturada no século XIX, impulsionada pela Revolução Industrial, que desencadeou uma sucessão de transformações econômicas, sociais e políticas em ampla escala de uma forma rápida, nunca antes vista. Tal evento se estruturou de maneira que permitiu estabelecer de forma concreta os pilares fundamentais dos aspectos teóricos e práticos da Administração no período.

A contribuição a este marco evolutivo de fundamentação da gestão é enfatizada ainda pelos estudos que contribuíram para a fundamentação da Administração, marcada por contribuições fundamentais das Teorias Clássicas, destacando-se as ideias de Frederick Taylor, Henri Fayol, e Max Weber. Taylor introduziu a Administração Científica, focando na eficiência através da racionalização e especialização das tarefas. Fayol apresentou princípios de gestão essenciais como planejamento e organização. Weber desenvolveu o conceito de burocracia, valorizando a estrutura organizacional racional. Além disso, a Escola das Relações Humanas, com Elton Mayo à frente, ressaltou a importância dos aspectos humanos no trabalho, como a satisfação e as relações sociais, na produtividade. Essas teorias não só fundamentaram a administração como ciência mas também pavimentaram o caminho para novas práticas adaptadas às exigências das organizações modernas, (MAXIMIANO, 2000).

A partir deste importante marco estabelecido pela Revolução Industrial, com suas inovações sendo apresentadas e desenvolvidas, somadas à fundamentação dos estudiosos das diversas escolas de pensamento em administração, houve grandes avanços das práticas administrativas, que primordialmente se destacavam com a ênfase nas organizações privadas.

Contudo, esses mesmos princípios se mostraram aplicáveis ao setor público, se diferenciando, no entanto, pelos objetivos finais de cada vertente. Segundo Bresser-Pereira (1996), a diferenciação de aplicabilidade dos fundamentos administrativos entre gestão pública e privada se pauta pelo objetivo final: a administração de uma organização privada primordialmente visa o lucro, recorrendo ao desenvolvimento de estratégias competitivas, à inovação em produtos e serviços, enquanto o ponto focal da gestão pública é atender às demandas e necessidades da sociedade, através da distribuição de serviços e bens públicos, por meio de uma administração dos recursos estatais que seja eficaz. Esta diferenciação no objetivo final ressalta o processo de evolução da administração como um processo contínuo

de aprendizado e adaptação às realidades sociais e econômicas, demonstrando a singularidade das práticas de gestão.

Partindo desta fundamentação contextual, no que diz respeito às práticas da gestão pública aplicadas ao cenário do Brasil, estas foram conduzidas ao longo dos anos por diferentes modelos de gestão (fig. 1): A trajetória dos métodos de administração pública no Brasil é delineada por diversas fases históricas, evidenciando as transformações nos mecanismos de governança adotados ao longo do tempo.

PATRIMONIALISTA	BUROCRÁTICO	GERENCIAL
<b>Leis:</b> conjunto de costumes	<b>Leis:</b> conjunto de normas racionais	<b>Leis:</b> conjunto de normas racionais legitimadas pela participação social
<b>Cargos públicos:</b> - Escolhidos por relações pessoais; - Confusão entre os interesses público e privado.	<b>Cargos públicos:</b> - Escolhidos por conhecimento técnico; - Separação entre os interesses público e privado.	<b>Cargos públicos:</b> - Escolhidos por conhecimento técnico, com valorização de atuações coletivas; - Separação entre os interesses público e privado, com valorização de órgãos de controle e transparência pública.

Fig. 1- Quadro esquemático dos três primeiros modelos da Administração Pública, aplicados no Brasil. Fonte: Centro de Liderança Pública, 2018. <https://www.clp.org.br>

No início do desenvolvimento do Brasil enquanto nação independente, o modelo de gestão que prevaleceu foi o da Administração Patrimonialista, que se manteve vigente desde o período colonial até o início do Império. Este modelo é marcado pela não separação do que seria o patrimônio público do privado, refletindo a visão do Estado como uma extensão das posses do soberano, característica típica das monarquias absolutistas.

Por um conjunto de pressões, internas e externas, a partir da segunda metade do século XIX, já no período do Estado liberal, o modelo de administração burocrática emerge, gradualmente ocupando o lugar do modelo patrimonialista, em um método de gestão que visava primordialmente combater a corrupção e o nepotismo. Materializado a partir do início do século XX, o modelo burocrático foi baseado em princípios como a profissionalização, a ideia de carreira dedicada, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

Por fim, a transição para uma administração pública gerencial emerge após a metade do século XX, impulsionada pela necessidade de adaptar-se às novas funções

econômicas e sociais do Estado, organizando-se a partir de valores de eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e promovendo o desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (FAORO, 2001).

Ao longo de mais de três séculos, os métodos de gestão pública no Brasil passaram por transformações e foram aplicados de maneira não linear. Em outras palavras, há uma constante sobreposição de modelos puros de gestão, que em certos períodos são utilizados de forma simultânea, a depender do processo político em que o país se encontra. Desta forma, ainda nos dias de hoje, por exemplo, é possível se identificar traços patrimonialistas e burocráticos nas ações do fazer público.

Cada um desses modelos reflete as condições históricas, econômicas e políticas de sua época, tendo cada um à sua maneira contribuído para uma evolução e reestruturação contínua e significativa (BRESSER, 1996). Esta progressão nos métodos de gestão ilustra uma fase singular na maneira como o Estado organizou suas funções (fig. 2) e administra seus recursos, apresentando diversas perspectivas sobre a administração pública ao longo da história.



Fig. 2- Organização da Administração Pública  
 Fonte: Centro de Liderança Pública, 2018. <https://www.clp.org.br>

Prosseguindo com a perspectiva apresentada por BRESSER (1996), o avanço nas inovações das práticas de gestão administrativas no Brasil, foram se fundamentando levando à segmentação dos setores governamentais, que a partir da primeira estratégia de modelo gerencial inicia uma articulação em níveis e diretrizes, busca atender as demandas e necessidades sociais, políticas, ambientais e culturais, organizadas através de processos administrativos eficazes e eficientes.

O marco estabelecido pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi o que sinalizou o advento da Reforma Desenvolvimentista no Brasil. Essa reforma marcou a

primeira entrada significativa do país no âmbito da Administração Pública Gerencial (APG), representando uma virada estratégica em como o Estado gerenciava suas responsabilidades. (SILVA, 2018).

Essa iniciativa reformista foi caracterizada pela delegação das tarefas de produção de bens e serviços do Estado para entidades mais especializadas, incluindo autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Acompanhando essa transferência de responsabilidades, houve uma notável mudança de foco para o planejamento estratégico, elaboração de orçamentos mais precisos, promoção da descentralização administrativa e a implementação de controles baseados em desempenho e resultados.

Indo adiante na trajetória de evolução da administração pública brasileira, um novo ciclo de transformações ganhou impulso no final do século XX, consolidando a entrada significativa do país no âmbito da Administração Pública Gerencial, estendendo-se até o início do século XXI.

Esse período de mudança, visando a modernização do setor público, encontrou um de seus marcos mais significativos nos anos 1990, com a adoção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995, sob a administração do presidente Fernando Henrique Cardoso. Este plano representou um conjunto de diretrizes e medidas estratégicas com o objetivo de atualizar a gestão pública, estabelecendo um modelo de administração pública gerencial que se contrapôs ao modelo burocrático que predominava até aquele momento. Entre as reformas estruturais propostas estavam a desburocratização, a descentralização, a delegação de competências e a introdução de mecanismos eficientes de controle de resultados. A oficialização deste plano ocorreu por meio do Documento MARE nº 1, de 21 de setembro de 1995, publicado pelo então extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), estabelecendo um marco importante no processo de modernização da administração pública no Brasil .

Esse período marcaria o início de uma trajetória que abriria caminho para as práticas a novos de uma de Gestão participativa, configurada como Societal (com a contribuição da sociedade e focada nas necessidades do cidadão). Estas metodologias ampliaram a abrangência administrativa para contemplar dimensões sociais, políticas,

---

<sup>4</sup> Brasil. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2024.

culturais e ecológicas, introduzindo sistemas de gestão organizacional inovadores. Estes sistemas representaram avanços significativos nas práticas administrativas, visando aprimoramento gerencial e alinhamento com as normas de governança modernas.

Esta abordagem fomentou uma colaboração entre os setores público, privado e a sociedade civil, visando identificar e implementar soluções que satisfaçam as necessidades e demandas atuais. Tal tendência refletiu o esforço contínuo em explorar novas direções para a gestão pública, com o objetivo de servir à sociedade de maneira mais eficaz, evidenciando um compromisso com o progresso sustentável e a eficiência na resposta às expectativas contemporâneas (SILVA, 2018).

Inserida neste contexto evolutivo da administração pública do país, a gestão cultural assumiu um papel de extrema importância na transformação gerencial do país. Este processo ganhou impulso significativo a partir da segunda metade da década de 1980, um marco histórico marcado pela redemocratização. A ascensão contínua do setor cultural se estendeu ao longo dos anos 1990, período em que a área começou a adquirir maior visibilidade e assumiu um papel de crescente importância no debate público. Um marco significativo deste período foi a consagração do direito à cultura como um direito fundamental do cidadão, estabelecido pela Constituição Federal de 1988. A partir dessa conquista, uma série de instrumentos legais e políticas públicas foram elaborados com o propósito de reforçar o setor cultural brasileiro. Este avanço pavimentou o caminho para instituições dedicadas à preservação do patrimônio cultural desempenharem um papel ainda mais crítico, entre elas o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) ("Ciclo De Debates Sobre Cultura e Memória: Perspectivas da Administração Pública Brasileira Hoje", 1993. p. 9).

Principal modelo de organização governamental no setor cultural, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Turismo, criado em 1937 durante o governo de Getúlio Vargas. Instituição que representa um marco na gestão cultural pública do Brasil, sendo a instituição mais antiga dedicada à preservação do patrimônio cultural na América Latina. Este órgão, inicialmente chamado de Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), foi estabelecido em um contexto de intensa modernização e industrialização, com o objetivo de proteger a rica diversidade histórica e cultural brasileira da degradação e do esquecimento.

No campo da gestão cultural, o IPHAN representa o principal órgão estratégico e norteador para a formulação e implementação de políticas públicas, atuando em ações que abrangem diversos campos da gestão cultural, voltadas para preservação e promoção

do patrimônio cultural. Suas ações, projetos e programas contribuem para o desenvolvimento sustentável, a educação patrimonial, e o fortalecimento da identidade e da memória coletivas. Tendo sido a sua criação um importante compromisso governamental com a valorização da cultura nacional (RUBIM, 2019. p.32).

Com a criação e desenvolvimento do IPHAN, a gestão cultural brasileira posteriormente ampliaria seu alcance para outras áreas governamentais, estabelecendo um cenário de para implantação das fundações públicas. Este artigo, portanto, concentra-se neste domínio gerencial onde se encontra a FAOP, o objeto central desta análise.

As fundações públicas, são configuradas como entidades de direito público ou privado, instituídas por lei com autonomia administrativa, patrimonial e financeira. Criadas por iniciativa estatal, têm o propósito de desempenhar atividades de interesse público, abrangendo áreas como educacional, científica, saúde e particularmente, para este estudo os setores social e cultural (ALMEIDA, 2021. p.66 apud CRETELLA JÚNIOR, José. 2002. p. 2). Essa configuração permite que tais entidades desempenham um papel crucial na promoção de serviços e iniciativas de interesse coletivo, atuando de maneira complementar às ações governamentais diretas.

Dentro desta configuração, as fundações públicas culturais se apresentam como parte da estrutura da administração governamental, trabalhando com as ferramentas administrativas direcionadas para o desenvolvimento da gestão do setor cultural. Através da implementação de programas e iniciativas culturais, essas entidades desempenham o seu papel de extrema importância nas áreas sociais, econômica e humana, fortalecendo a democratização, valorização da diversidade cultural, além da proteção do patrimônio histórico cultural nacional. Desta forma as fundações exercem sua função como um segmento da gestão pública, responsável pela formulação, execução e gerenciamento de políticas culturais (RUBIM, 2007).

### **3. INSTITUIÇÃO PÚBLICA CULTURAL: HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO PRETO FAOP**

Estabelecida na cidade histórica de Ouro Preto, antiga capital de Minas Gerais, a Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), foi fundada oficialmente em 25 de novembro de 1968, sob a Lei nº 5038 <sup>5</sup>, durante a gestão do então governador Israel Pinheiro, a instituição foi concebida com o propósito de preservar o patrimônio histórico e revitalizar a cena cultural de Ouro Preto e de todo o estado de Minas Gerais de forma geral. Com um enfoque especial na educação e na conservação patrimonial, ela viria a se estabelecer, de forma gradativa ao longo de sua história, como uma importante referência cultural no estado.

A proposta de sua concepção surgiu da iniciativa de artistas, escritores e acadêmicos da época. Tendo ganhado impulso em um período crítico da história brasileira, marcado pelo início da ditadura militar em 1964. Foi uma época em que movimentos culturais, fomentados pela classe média intelectual, surgiram como resposta ao golpe militar, refletindo um ciclo histórico de alternância entre regimes autoritários e democráticos. Esses movimentos culturais emergiram como faróis de esperança para um retorno à democracia, representando, ao mesmo tempo, a frustração da juventude politizada com as incertezas do futuro do país.

Nesse contexto de busca por expressão e liberdade, Ouro Preto emergiu como um epicentro de resistência cultural. Os Festivais de Inverno, realizados entre 1967 e 1979 e promovidos por professores da Escola de Belas Artes da UFMG e pela Fundação de Educação Artística, posicionaram a cidade como um espaço de encontro e interação para jovens, artistas, intelectuais e viajantes de diversas partes.

Foi neste período que Vinicius de Moraes, na tentativa de escapar da repressão do governo Costa e Silva, buscou refúgio em Ouro Preto. Sob o incentivo do governador Israel Pinheiro, o poeta, com o apoio de Domitila do Amaral e outros colaboradores, elaborou um projeto voltado para a conservação e valorização cultural da cidade. Esse esforço coletivo culminou na proposta de criação da Fundação de Arte de Ouro Preto, com Murilo Rubião desempenhando um papel crucial na sua concepção e desenvolvimento. Esta iniciativa se inscreve em um momento chave da história cultural e política brasileira, refletindo a luta pela

---

<sup>5</sup> Lei nº 5038, de 25 de novembro de 1968, Art. 1º – Fica o Poder Executivo autorizado a instituir, com sede na Cidade de Ouro Preto, a Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), entidade autônoma que se regerá por estatuto a ser aprovado em decreto do Governador do Estado. Decreto Nº 43.322/2003 de 08/05/2003 Art. 1º Fica aprovado o Estatuto da Fundação de Arte de Ouro Preto, instituída pelo Decreto nº 11.656, de 11 de fevereiro de 1969.

preservação da identidade cultural e pela resistência à opressão. (KAMINSKI, 2012; PINTO, 2018).

A organização da fundação seria então delineada através da estruturação da escola de arte, que seria nomeada como Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade (EARMFA). A responsabilidade de desenvolver e implementar os programas educacionais focados em artes foi confiada a Nello Nuno e Annamélia Lopes, artistas locais envolvidos com o movimento artístico da cidade.

Posteriormente, no ano de 1970, o projeto de criação da FAOP recebeu um impulso significativo na sua atuação, com a colaboração do então restaurador Jair Inácio, que se encarregou de estabelecer um curso dedicado à restauração de bens culturais. Esse curso viria a se destacar, sendo o primeiro do Brasil na área de conservação e restauração. Com o objetivo de salvaguardar o rico patrimônio artístico e histórico nacional, iniciando por Ouro Preto, essa inovação estabeleceu a instituição como pioneira na formação de profissionais em conservação e restauração no país, consolidando sua posição ao longo dos anos.

Importante ressaltar que a Fundação de Arte de Ouro Preto, como entidade pública, desempenha um papel essencial nas políticas culturais promovidas pelo governo estadual. Ela integra a estrutura da Secretaria de Estado da Cultura e Turismo (Secult) de Minas Gerais, contribuindo com outras instituições culturais, como o Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico (IEPHA) e a Rede de Equipamentos Culturais. Essas entidades estão organizadas em uma estrutura representada pelo organograma (fig. 3), que orienta e coordena os projetos voltados ao setor cultural.

Através de uma condução estratégica, a Secult dinamiza suas ações para preservar, valorizar e promover o patrimônio histórico, artístico e cultural do estado. Dentro dessa estrutura, a Fundação desempenha um papel essencial na conservação e na valorização dos bens culturais de Minas Gerais. Além de contribuir para a execução de programas culturais diversificados, a instituição promove a formação de profissionais, incentiva práticas artísticas e educativas, e estimula a produção e a difusão cultural, garantindo a proteção contínua e o enriquecimento do legado histórico e artístico do estado.

# Organograma SECULT- MG

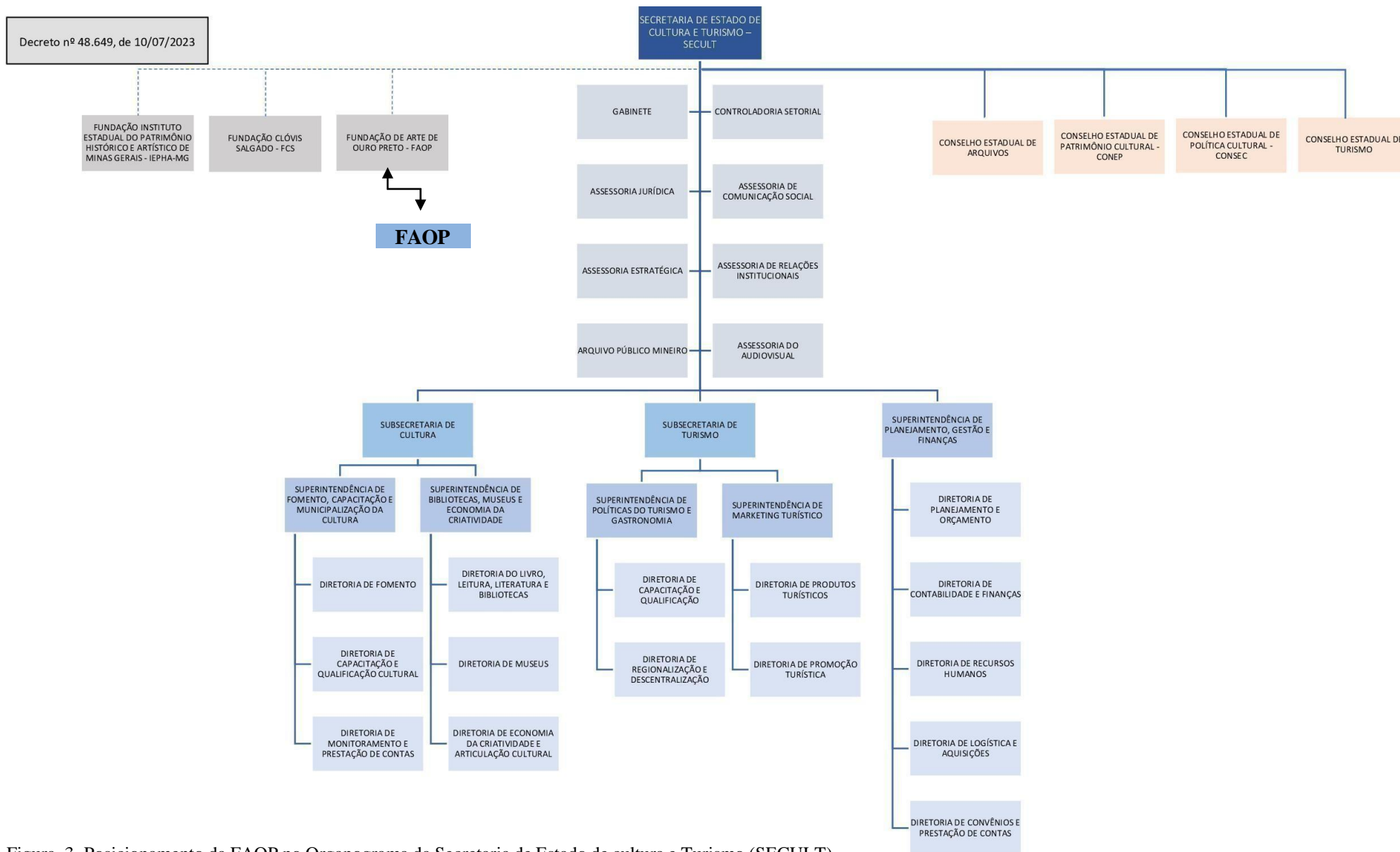


Figura. 3- Posicionamento da FAOP no Organograma da Secretaria de Estado de cultura e Turismo (SECULT)  
 Fonte: SECULT, 2024.

### 3.1 Processo de desenvolvimento

Durante seu percurso histórico, a fundação vivenciou várias etapas de desenvolvimento tendo se firmado como um símbolo de resistência no período da Ditadura Civil-Militar, que perdurou de 1964 a 1985 (BORIS FAUSTO, 1995). Confrontada com as adversidades desse regime autoritário que visava coibir a liberdade de expressão cultural, a instituição enfrentou inúmeros obstáculos. Este percurso evidencia que, desde sua origem, a criação da fundação já representava um ato de desafio, marcando o início de sua jornada de superação e afirmação no cenário cultural. Essa capacidade de se manter firme, promovendo a arte e a cultura em tempos adversos, estabeleceu um alicerce sólido que preparou a fundação para mudança que ocorreriam com o fim do regime autoritário.

Ainda segundo Boris Fausto, (1995), após o fim da ditadura o Brasil passou a uma fase de transição rumo à democracia, um período que se estendeu desde a presidência de José Sarney, de 1985 a 1989, até a gestão de Itamar Franco, entre 1992 e 1994 . A transição democrática foi um momento de importantes avanços institucionais, mas também marcado por instabilidades políticas e econômicas que tiveram impactos negativos sobre o apoio e desenvolvimento das atividades culturais. Ainda que neste período tenha tido o avanço da criação do Ministério da Cultura, este não foi suficiente para estabilizar a gestão cultural diante do cenário político turbulento (KAMINSKI ,2012).

Durante este período de transição, a FAOP já vinha desenvolvendo seus trabalhos há quase duas décadas, neste período sendo uma entidade de fomento à cultura situada fora da capital mineira, experimentou uma grave crise financeira. Esta crise refletiu na instabilidade ampla que afetava diversas instituições culturais brasileiras, evidenciando os desafios complexos enfrentados pelo setor cultural no país (PINTO, 2018, p. 29).

Somente no decorrer da década de 1990, é que a Fundação retoma seu fortalecimento frente à disponibilização de recursos provindos dos fundos de incentivo à cultura, devido a criação da Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei n.º 8.313, de 26/12/1991), conhecida como Lei Rouanet, que foi reconhecida como sendo o mecanismo que obteve mais recursos para a produção artística e transformações no mercado cultural. O que permitiu a instituição passar por um período de grande crescimento e desenvolvimento.

A partir dos anos 2000, a Fundação entrou em uma nova fase de transformações um dos momentos mais significativos foi o reconhecimento, em 2002, do curso

de conservação e restauro. O reconhecimento oficial do curso foi realizado pelo Ministério da Educação (MEC) e a validação pelo Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (CEE). Esse reconhecimento foi formalizado através de diversos atos autorizativos: o Parecer CEE nº 869/2002, que autorizou o funcionamento da Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade e do Curso Técnico em Conservação e Restauro, divulgado em 10 de dezembro de 2002; a Portaria SEE nº 2159/2002, que emitiu a autorização de funcionamento da escola com o curso técnico, anunciada em 17 de dezembro de 2002; e mais adiante, o cer CEE nº 230/2005 e a Portaria SEE nº 830/2005, ambos confirmaram o credenciamento da entidade mantenedora e o reconhecimento do curso técnico, publicados respectivamente em 21 de abril e 16 de junho de 2005. Estas etapas significativas sublinharam o papel crucial da fundação na fomentação da cultura.

Durante esse mesmo período, houve também a execução de projetos de restauração e adequação dos imóveis históricos que servem como sede e locais dos cursos da instituição. Isso foi possível graças ao programa Monumenta, uma iniciativa do Ministério da Cultura que se destacou com um conceito inovador, de integrar a recuperação e preservação do patrimônio histórico ao desenvolvimento econômico e social. O programa possui atuação direcionada nas cidades históricas sob a proteção do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), promoveu uma abordagem que beneficiou tanto o patrimônio cultural no contexto social e econômico quanto as instituições ligadas a este cenário.

A segunda década do século XXI foi marcada por mudanças na gestão, em consonância com as novas diretrizes governamentais do estado de Minas Gerais, como: integração da cultura com outras áreas de governo: educação, turismo e desenvolvimento social, utilização de novas tecnologias para a difusão da cultura: plataformas digitais e redes sociais, criação de programas de fomento à cultura: Programa Estadual de Pontos de Cultura e o Prêmio Culturas Populares.

Neste período também realizou-se o primeiro concurso público da instituição, permitindo a formação de um quadro de funcionários efetivos. Além disso, foi criado o laboratório de conservação e restauro – LABCOR (Laboratório de Conservação e Restauro – Jair Afonso Inácio), com o objetivo de oferecer serviços de restauração de forma privada, tornando-se mais uma fonte de recursos para a fundação. Essa estratégia visava também expandir o alcance e a influência da fundação, ultrapassando os limites geográficos de sua sede tradicional e abordando a necessidade de tornar a cultura e a arte mais acessíveis para outras regiões.

Contudo, esse caminho de desenvolvimento e os avanços históricos vieram atrelados a uma série de desafios adicionais. A criação da FAOP, já apontada como um marco desafiador, foi uma fase complexa; porém, outras dificuldades se sucederam a este início. Ao longo de sua história, a fundação vem encarando a difícil tarefa de conciliar sua missão de preservação do patrimônio cultural e disseminação da cultura com as exigências de uma gestão administrativa eficaz, sendo este um de seus principais desafios contemporâneos. Neste cenário, ao explorarmos os contornos desses obstáculos, apresentamos as iniciativas e medidas implementadas pela instituição para enfrentar essas dificuldades, reforçando seu compromisso com a difusão e a salvaguarda da cultura e das artes.

### 3.2. Desafios de gestão

Ao longo de sua trajetória, a FAOP se consolidou como uma das principais bases no cenário da gestão do patrimônio cultural nacional, sendo amplamente reconhecida pela sua atuação e no compromisso com a preservação do patrimônio e a formação de novos profissionais para atuarem na área. No entanto, essa jornada tem sido marcada por um contexto gerencial complexo que se estende desde o núcleo de suas operações. Tais desafios, em alguns pontos profundamente enraizados, têm exigido da fundação um esforço constante em busca de soluções reformadoras para superá-los e prosseguir com sua missão de excelência.

Neste contexto, a tarefa desafiadora, porém indispensável, de equilibrar aspirações com as realidades orçamentárias e operacionais tem levado a instituição a reconhecer de forma progressiva a necessidade de se adaptar e evoluir diante das adversidades enfrentadas em sua gestão. A busca por meios de modernização de seus processos, visando sanar a necessidade de reestruturação administrativa interna, e o reconhecimento de que uma reconfiguração gerencial tende a refletir na sobre as crescentes exigências do ambiente dinâmico em que opera, têm sido questões pontuadas dentro da gestão.

Integrando a abordagem a este contexto, é possível considerar que a gestão de uma organização com enfoque cultural como a FAOP, vai além da produção; ela necessita sobretudo, se ater a seus processos de gestão internos, expandir no uso de novos métodos administrativos e estratégias estruturadas de forma sistêmica para que possa seguir atuando sendo uma organização que utiliza de forma ampla e coordenada seu potencial de produzir e vender sentido (RUBIM, 2019).

Desta forma a que se pontua a evolução de práticas de uma gestão mais dinâmica, e colaborativa se faz necessária, não somente para assegurar a viabilidade orçamentária e operacional, mas também para reforçar o compromisso da FAOP com a preservação e promoção do patrimônio cultural. É essencial reconhecer e valorizar as iniciativas já em andamento (capacitação e formação continuada: Programas de treinamento destinados aos administrativos, novas parcerias setores público e privado, reconfiguração dos setores, busca por inovações que otimizem os recursos e aprimorem as abordagens administrativas.

Esse processo de evolução gerencial se alinha com outra nova estratégia adotada nos últimos anos: a descentralização. Esse processo de desenvolvimento cultural estratégico, abordada em décadas anteriores, como uma Política Cultural, que se propunha a um esforço contínuo do estado em promover o acesso à cultura em todas as suas regiões, valorizando a diversidade cultural, e que foi retomado pelo governo atual. Tendo o objetivo de fortalecer a cultura como um vetor de desenvolvimento social e econômico em Minas Gerais, adotando uma abordagem integrada que reconhece não apenas a importância da preservação do patrimônio cultural, mas também a necessidade de sua interação com o setor turístico. Essa iniciativa complementa os esforços da FAOP na busca por uma gestão mais eficiente através de novas parcerias e ampliação de uma visão estratégica como organização.

### 3.3 A fase da descentralização

Com o objetivo de democratizar o acesso à cultura e à educação, a FAOP lançou um processo de expansão estratégica sem precedentes, inaugurando novas unidades além da sede em Ouro Preto (fig. 4). As primeiras cidades a se envolverem neste processo foram Paracatu e Guaxupé. Ambas buscaram a parceria da Fundação com base nas orientações da própria Secult, visando fortalecer suas iniciativas culturais e educativas. Essa expansão atende às necessidades específicas dessas localidades, promovendo a valorização de seus patrimônios históricos e ampliando sua visibilidade no cenário cultural do estado de Minas Gerais. Cada unidade, adaptando-se às particularidades e demandas locais, está direcionando suas estruturas e esforços de gestão para maximizar o impacto cultural e educativo em seu território.



Figura 4- Gráfico Ilustrativo das unidades de descentralização da Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP)  
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Paracatu, está localizada no noroeste de Minas Gerais, foi fundada entre 1690 e 1710 e ganhou destaque com a descoberta de ouro em 1744, sendo a última grande jazida de Minas Gerais. Seu centro histórico, tombado em 2010, mantém a arquitetura colonial preservada, e a cidade é conhecida por seu artesanato em bordados e crochê.



Figura 5 - Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), sede da unidade Paracatu  
 Fonte: Comunicação FAOP, 2023.

Enquanto Guaxupé, situada no sul de Minas Gerais e fundada em 1876, se destaca por seu setor agrícola, com ênfase na produção de café e leite, a cidade também celebra sua rica herança cultural através de festas tradicionais como a Festa do Café e a Festa de São João. O ambiente rural característico do município harmoniza seu patrimônio cultural com suas paisagens naturais.



Figura 6 - Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), sede da unidade Guaxupé Fonte: Comunicação FAOP, 2023

As duas cidades, como pioneiras na expansão das atividades da FAOP, estão se destacando como um marco no impulso do desenvolvimento cultural e educacional em um cenário mais amplo território mineiro. Essa iniciativa veio reforçar o compromisso da fundação em expandir sua missão com a disseminação do acesso à arte e cultura, educação e preservação do patrimônio. Ao mesmo tempo, esse crescimento contribuiu significativamente para o desenvolvimento estratégico de uma gestão mais ampla, adaptativa e inovadora.

Ao levar suas atividades para além dos limites de sua sede tradicional, a FAOP não apenas cumpre sua missão cultural e educacional, mas também desempenha um papel vital no fortalecimento das capacidades gerenciais locais. Isso inclui a implementação de práticas administrativas eficazes, o fomento de parcerias estratégicas e a promoção do desenvolvimento socioeconômico por meio da cultura.

Essa iniciativa de implantação das duas unidades representa uma parceria estratégica da Fundação com governos locais e o setor turístico. Esse modelo de expansão cultural enfatiza a importância da formação de capital humano qualificado para a gestão e conservação do patrimônio cultural, valorizando as expressões artísticas locais e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural das regiões.

Além das duas unidades já implantadas, outros projetos estão sendo realizados em paralelo o mais recente foi inaugurado na cidade de Santa Luzia (fig. 7), região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. O município fundado em 1736, período colonial do Brasil, possui um rico patrimônio histórico cultural material e imaterial. Se destacando o Jubileu de Santa Luzia, importante celebração de identidade local e outras tradições culturais que refletem a história e a contribuição afro-brasileira do município.



Figura 7 - Cerimônia de inauguração FAOP unidade Santa Luzia  
Fonte: Comunicação Faop, 2024.

A descentralização na gestão da FAOP é um passo estratégico fundamental, pois amplia significativamente seu impacto e eficácia. Ao diversificar suas operações e alcançar novas comunidades, a instituição não apenas dissemina sua missão cultural, mas também estabelece uma rede de apoio e colaboração que a fortalece de forma abrangente. Entretanto, esse processo apresenta desafios relevantes. A adaptação ao contexto local de cada cidade exige uma análise cuidadosa das particularidades regionais, incluindo questões burocráticas que surgem no relacionamento com as prefeituras e outras instâncias municipais.

Além disso, a mobilização de equipes para atender às novas unidades envolve a necessidade de deslocamento de profissionais, o que é dificultado pela distância e pela necessidade de realocar membros do quadro efetivo, já reduzido, o que sobrecarrega a gestão. As questões orçamentárias também precisam ser reavaliadas durante a implantação dos projetos, pois frequentemente surgem demandas imprevistas, exigindo ajustes no planejamento financeiro. Outro aspecto importante é a expectativa das comunidades envolvidas. Muitas delas esperam resultados rápidos e visíveis, o que pode gerar uma pressão adicional sobre a FAOP para que os projetos sejam implantados de forma ágil e eficaz.

Apesar dos desafios, a descentralização continua sendo um caminho promissor, pois promove uma gestão cultural mais inclusiva e adaptativa, essencial para enfrentar os desafios contemporâneos da preservação patrimonial e do desenvolvimento cultural. Assim, o processo não apenas beneficia as comunidades envolvidas, mas também reafirma o papel da FAOP como agente de transformação e inovação no cenário cultural.

### 3.2. Apontamentos estratégicos para contribuir com desenvolvimento da Gestão

Diante dos desafios gerenciais identificados pela Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP) e levando em conta o processo de descentralização atual, este artigo traz algumas sugestões de ferramentas de gestão que poderiam contribuir para o desenvolvimento das atividades gerenciais da fundação e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão da FAOP como uma instituição pública cultural.

A de se ressaltar que de forma alguma a aplicabilidade dessas ferramentas, estão sendo consideradas como soluções mágicas para os desafios da fundação, ou mesmo como propostas impositivas. O uso dos processos gerenciais mencionados são apenas ideias para contribuir com o aprimoramento da gestão na FAOP. Pontuando também que, além destas, existem outras dezenas de ferramentas que poderiam atender de forma adaptada à natureza organizacional da Fundação de Arte de Ouro Preto. Seguem abaixo as sugestões:

**Foco na Reestruturação Organizacional:** Realização deste processo pode ser aplicada em áreas essenciais para melhorar sua eficiência. Na gestão operacional, ela permite uma melhor alocação de recursos e otimização de processos, garantindo maior agilidade nas demandas de conservação e restauração.

Na tomada de decisões, a reestruturação elimina gargalos, tornando as resoluções mais dinâmica e produtiva. No campo da cultura organizacional, facilita a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e alinhado aos objetivos da Fundação. Além disso, na gestão de recursos humanos, possibilita a eliminação de redundâncias e o uso mais estratégico do pessoal, resultando em uma equipe mais eficiente e produtiva.

Outra ferramenta administrativa seria a aplicação de Práticas de BPM (*Business Process Management*), que é entendido como um conjunto de técnicas associadas para o gerenciamento de processos, com o auxílio de ferramentas tecnológicas, visando a melhoria dos processos das organizações, através do uso de métodos e de ferramentas que servem para modelar, analisar, publicar e controlar processos envolvendo os aspectos estratégicos, organizacionais, sistemas aplicativos e humanos. Criado sobre o aspecto de organizações privadas que visam o lucro, pode ser adaptado para o uso de acordo com a natureza da instituição.

A aplicação de práticas de BPM na FAOP alinharia a fundação com as melhores práticas de gestão, e ofereceria um meio estruturado de reforçar sua capacidade de atender às demandas complexas e dinâmicas do setor cultural. Através de uma eficiência operacional, elevando a qualidade e o impacto de suas iniciativas, reforçando seu papel como instituição promotora da cultura (SOUZA, 2014. p.41).

*Benchmarking Estratégico:* Realizar uma análise comparativa de modelos de gestão de instituições culturais, este processo pode vir a contribuir com ideias valiosas sobre novas práticas de gestão eficazes, modelos de financiamento inovadores e estratégias de engajamento que podem ser adaptadas à realidade da instituição.

*Engajamento Ampliado:* Aprofundar o diálogo e a colaboração com todas as partes interessadas, colaboradores, comunidade, parceiros, financiadores e governo. Implementar um Modelo de Gestão de Mudanças estruturado, que facilite a transição para novas práticas e processos. Programas como o *Adkar*, que se configura como um sistema que busca minimizar os impactos negativos e maximizar os benefícios de uma mudança em uma organização. Envolve a identificação de todas as partes interessadas a comunicação clara sobre a mudança e seus objetivos, a definição clara de papéis e responsabilidades, a identificação e gerenciamento de riscos, a capacitação e treinamento dos funcionários, e a avaliação e melhoria contínua. E/ou ainda o modelo *Kotter* que propõe que as instituições se certifiquem de que as barreiras humanas, técnicas e normativas, sejam devidamente removidas para que as novas soluções possam ser abraçadas sem empecilhos (BARBOSA e PEREIRA, 2023. pp. 21- 24).

A adoção desses modelos de programa orientaria à Fundação para uma abordagem estruturada para estabelecendo mudanças, minimizando resistências internas e promovendo maior adesão da equipe às novas diretrizes. Além disso, contribuiriam para maximizar a gestão dos projetos culturais, melhorar a alocação de recursos financeiros e dinamizar o tempo de execução, resultando em maior eficiência e produtividade. A integração dessas ferramentas na gestão da FAOP não só fortaleceria sua eficiência operacional, mas também ampliaria seu impacto no cenário cultural e de preservação, consolidando uma base mais sólida para o sucesso contínuo e relevância da Fundação na gestão pública voltada para a cultura.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão cultural em instituições públicas, como a Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP), configura-se como um campo complexo e desafiador. Encontrar o equilíbrio entre a aplicação de práticas gerenciais eficientes e a preservação da missão cultural da instituição é uma busca constante. A fundação, mesmo com sua trajetória emblemática no cenário cultural brasileiro, não está isenta de desafios. Este artigo teve como objetivo de uma forma breve apresentar a gestão da instituição, contextualizando-a no panorama da administração pública brasileira e dos desafios específicos no âmbito cultural.

A análise demonstra que os desafios enfrentados pela FAOP são, em grande parte, reflexos de problemas estruturais da gestão pública no país. Burocracia excessiva, falta de recursos e planejamento estratégico deficiente são alguns dos obstáculos que impedem a instituição de alcançar todo o seu potencial. No entanto, de forma alguma, o objetivo deste texto é justificar questões gerenciais internas. Na verdade o que se aponta, é que não somente a instituição aqui apresentada, mas de forma geral o sistema de gestão das organizações públicas do país, refletem ainda muitos pontos complexos de estrutura, que podendo ser considerados de maneira mais generalizada, que tais desafios, possuem fatores de ineficiência enraizados, sendo extremamente difíceis de se alterarem.

A FAOP possui características que lhe permitem buscar soluções inovadoras para seus desafios. Sua autonomia administrativa e financeira abre espaço para a implementação de modelos de gestão mais modernos e eficientes, o que permitirá à instituição superar seus desafios e alcançar um novo patamar de desenvolvimento. Para isso, no entanto, se faz necessária a aplicação de um estudo abrangente que mapeie os pontos críticos da gestão e

Identifique soluções eficazes. A partir desse diagnóstico, a instituição poderá implementar estratégias inovadoras, aproveitando as diversas ferramentas de gestão disponíveis no mercado.

Ao investir em uma gestão interna moderna e eficiente, a FAOP poderá fortalecer ainda mais sua posição como referência cultural no Brasil, expandindo seu alcance e impactando positivamente ainda mais a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edvaldo Nilo de. **Serviços sociais autônomos: identificação e distinções de entidades prestadoras de serviços públicos**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/rda.v280.2021.83672>. Acesso em: 05 mar. 2024.

BARBOSA, R. G., & PEREIRA, T. N. F. (2023). **A mudança organizacional: uma revisão sistemática da literatura**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(1), Article e24224. <https://doi.org/10.5585/2023.24224> Acesso em: 09 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8313cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8313cons.htm). Acesso em: 25 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto- Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEL&numero=200&ano=1967&ato=087ATRq50MZRVTFce>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BRESSER, Luiz Carlos Pereira. **Da administração pública burocrática à gerencial**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 121, n. 1, p. 40-60, jan.-abr. 1996.

CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA (CLP). **Entendendo a administração pública e seus modelos**. Disponível em: <https://www.clp.org.br/entendendo-a-administracao-publica-e-seus-modelos-mlg2/>. Acesso em: 29 fev. 2024.

CICLO DE DEBATES SOBRE CULTURA E MEMÓRIA: **Perspectivas da Administração Pública Brasileira Hoje, 1993**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4247?mode=full>. Acesso: 18/02/2024

CUNHA, Maria Helena. **Gestão Cultural**. In: *Coleção Política e Gestão Culturais*. Bahia, 2013.

FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO PRETO (FAOP). **Apresentação Institucional**. 2020. Disponível em: <http://www.faop.mg.gov.br/apresentacao.php>. Acesso em: 20 fev. 2024.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL (IPHAN). Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br/>. Acesso em: 2 mar. 2024.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.

FONSECA REIS, Ana Carla. **Economia da Cultura e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Editora Manole, 2006.

FUNDAÇÃO DE ARTE DE OURO PRETO (FAOP). **Projeto Político Pedagógico**  
Escola de Arte Rodrigo Melo Franco de Andrade. Ouro Preto, 2020.

GUERRA, Júnia Fátima do Carmo; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Gestão pública societal e gestão social: análise de aproximações e distanciamentos na práxis de uma política pública**. Revista Pensamento & Realidade, v. 27, n. 2, p. 8, 2012.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO E CULTURAL DA BAHIA (IPAC). **Monumenta**. Disponível em: <http://www.ipac.ba.gov.br/preservacao/monumenta>. Acesso em: 15 mar. 2024.

KAMINSKI, Leon Frederico. **Por entre a neblina: o Festival de Inverno de Ouro Preto (1967-1979) e a experiência histórica dos anos setenta**. Mariana: Universidade Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Programa de Pós-Graduação em História, 2012.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.038, de 25 de novembro de 1968**. Autoriza a instituição da Fundação de Arte de Ouro Preto (FAOP). Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-5038-1968-minas-gerais-autoriza-a-instituicao-da-fundacao-de-arte-de-ouro-preto-faop>. Acesso em: 20 fev. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em: 03 mar. 2024.

PINTO, Raquel Reis Moura. **Acaso e vontade nas origens da Fundação de Arte de Ouro Preto**. 2018. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, MG, 2018.

RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (Orgs.). **Políticas Culturais no Brasil: da Constituição de 1988 aos dias atuais**. Salvador: EDUFBA, 2007.

RUBIM, Antonio Albino Canelas (Org.). **Gestão cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. SECULT  
<https://www.secult.mg.gov.br/a-secretaria/organograma>.

SILVA, M. V. G. da; PERON, A. C. P.; ZUBA, M. E.; MEZA, M. L. F. G. de; NASCIMENTO, D. E. do; SOUZA, M. de. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, São Luís, v. 22, n. 1, p. 371–394, 2018.

SILVA, Thiago Antunes da. **Conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo**. In: Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios, 2017, Santa Cruz do Sul, RS. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429>. Acesso em: 29 fev. 2024

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SIMÕES, Janaina Machado; DARBIILY, Leonardo Vasconcelos Cavalier. **Administração, cultura e desenvolvimento**. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, 2007.