



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**“GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO”**

MICHELI MINOZZO / SANDRA MARIA DOS SANTOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

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

MICHELI MINOZZO

Produto Técnico resultado da pesquisa
GESTÃO DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA
2025

MICHELI MINOZZO

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

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos

**FORTALEZA
2025**

Título: Gestão de Equipamentos Culturais de uma universidade pública: um estudo de caso.
[Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Micheli Minozzo e Sandra Maria dos Santos

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos,
Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do
PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: setembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-569-1

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa “Gestão de Equipamentos Culturais de uma universidade pública: um estudo de caso”.

Turma: MPAC/IEL

Instituição contratante: INSTITUTO EUVALDO LODI

Prezado Sr. Presidente,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Micheli Minozzo**, sob a orientação do Profa. Dra. Sandra Maria dos Santos, no período de “2024 a 2025”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Micheli Minozzo, Me. em Administração e Controladoria (UFC)
Dra. Sandra Maria dos Santos Dr(a). em Economia pela Universidade Federal de
Pernambuco (UFP)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

☒ Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

“Objetivo principal da pesquisa”

Impacto – Nível:

☒ Médio

Impacto – Demanda:

☒ Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

☒ Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

☒ Econômico

Impacto – Tipo:

☒ Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

☒ Sim

Abrangência Territorial:

☒ Nacional

Complexidade

☒ Média

Inovação:

☒ Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

☒ Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

☒ Não

Houve fomento?

☒ Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

☒ Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

☒ Não

ISBN: 978-85-7485-569-1

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral compreender como ocorre a gestão de equipamentos culturais na Universidade Federal do Ceará (UFC), a partir da análise de cinco dimensões: institucional, financeira, de gestão de pessoas, de infraestrutura e das atividades culturais.

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi conduzida por meio de um estudo de caso único com unidades de análise integradas, o Museu de Arte da UFC (MAUC), a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa de José de Alencar (CJA).

A coleta de dados foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores dos equipamentos, representantes da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) e o reitor da universidade. Os dados secundários consistiram em pesquisa documental, confrontando os achados das entrevistas com publicações da instituição realizadas nos sites oficiais, anuários estatísticos, relatórios de gestão e documentos internos dos equipamentos culturais.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise temática (Braun; Clarke, 2006), com o apoio do *software* Atlas.ti.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados junto aos gestores da Pró-Reitoria de Cultura (Procult) e dos equipamentos culturais investigados, o Museu de Arte da UFC (MAUC), a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e a Casa de José de Alencar (CJA), permitiu identificar avanços, desafios e tensões recorrentes na gestão cultural da Universidade Federal do Ceará (UFC), organizados em cinco dimensões analíticas.

Na dimensão institucional, a criação da Procult em 2023 constitui um marco relevante, representando o reconhecimento da cultura como eixo estratégico da universidade (UFC, 2023) e alinhando-se à história da universidade que sempre deu destaque para a cultura, desde o ato de sua criação, que se deu no Teatro José de Alencar.

Destaca-se o pioneirismo da universidade e seu alinhamento às práticas contemporâneas de gestão universitária, sendo a quarta universidade federal a instituir uma pró-reitoria de cultura.

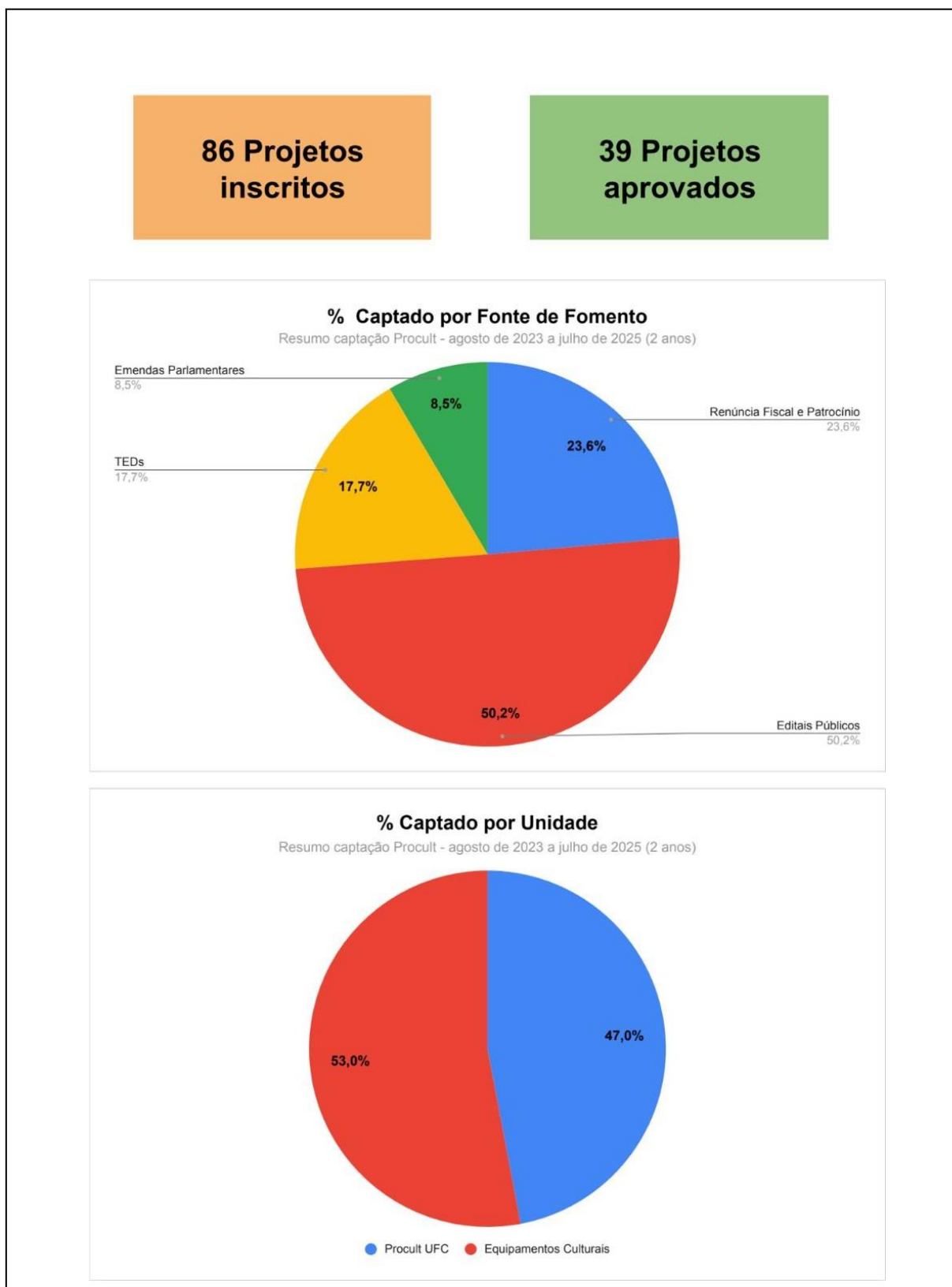
Essa mudança trouxe maior centralidade, autonomia relativa e capacidade de articulação política para a área cultural. Para a estruturação da Procult foram buscadas referências nas outras três universidades federais com pró-reitorias de cultura, UFJF, UFMG e UFCA, construindo-se um modelo próprio, organizado em quatro coordenadorias: Gestão; Difusão e Produção Cultural; Conhecimento e Memória; e Projetos e Interações Interinstitucionais (UFC, 2023a).

Na dimensão financeira, identificou-se a quase total dependência de recursos extraorçamentários para a realização de ações culturais, uma vez que a cultura não possui dotação orçamentária própria na UFC. Essa realidade obriga os equipamentos e a pró-reitoria a buscarem continuamente editais, leis de incentivo e emendas parlamentares para viabilizar tanto a manutenção predial quanto a programação cultural.

Entre agosto de 2023 e julho de 2025, a Procult e seus equipamentos inscreveram 86 projetos em editais, com 39 aprovações, sendo a maior parte dos recursos captados proveniente de editais públicos (50,2%), seguidos por renúncia fiscal/patrocínio (23,6%), TEDs (17,7%) e emendas parlamentares (8,5%). A gestão desses recursos é facilitada pelas fundações de apoio vinculadas à UFC, que assumem a parte contábil, jurídica e a gestão de contratos e financeira. Contudo, persiste um gargalo importante: a falta de um profissional dedicado à captação ativa de recursos via leis de incentivo, como a Lei Rouanet, o que limita o potencial de financiamento. Essa dependência de fontes externas e descontínuas submete a programação cultural a lógicas e prazos nem sempre alinhados aos objetivos de médio e longo prazo dos equipamentos, tensionando a racionalidade substantiva (própria da missão cultural) e a instrumental (exigida pela gestão de projetos e prestação de contas) (Santos; Davel, 2022).

A gestão de pessoas é profundamente marcada pela contradição entre a vocação substantiva desses espaços – que atrai profissionais movidos por propósito, paixão e engajamento criativo – e as estruturas instrumentais de regulação do trabalho na administração pública. Os relatos destacam um "espírito solidário" (E4) e um "pacto quase familiar" (E5) nas equipes, com gestores que privilegiam a construção coletiva.

Figura 1 - Projetos inscritos e projetos aprovados entre 2023 e 2025.



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

Essa coesão tornou-se particularmente visível no processo de elaboração de projetos para editais. De acordo com os depoimentos, para "tornar alguns projetos possíveis, a gente precisou de um esforço coletivo" (E5), com equipes se mobilizando além de suas atribuições formais para garantir a submissão competitiva das propostas. Esse "espírito solidário" (E4) foi fundamental para os resultados positivos anteriormente mencionados.

Contudo, essa motivação substantiva esbarra na rigidez dos concursos públicos, que nem sempre contemplam perfis especializados essenciais para o funcionamento contemporâneo dos equipamentos culturais. Os gestores apontam carências específicas em áreas como comunicação, design, arquivística, museologia e pedagogia, limitando o potencial de ação desses espaços. Como sintetiza um entrevistado: "a gente precisa de um profissional da área da pedagogia [...] para atuar numa frente específica de educação museal" (E6), destacando a necessidade de perfis técnicos especializados que complementem a dedicação existente.

A gestão atual tem investido na valorização de técnicos administrativos em cargos de coordenação, na adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para flexibilizar jornadas e na criação de uma Coordenadoria de Formação e Memória para dar suporte pedagógico ao programa de bolsas. Essas iniciativas buscam mitigar os efeitos da carência de pessoal, mas a solução de longo prazo exigiria a abertura de concursos com cargos mais alinhados às especificidades da gestão cultural (Nunes, 2020), conforme apontado no Quadro 2:

Quadro 1 – Profissionais necessários nos equipamentos culturais da UFC segundo os entrevistados

Área de Atuação	Profissional	Funções/Demandas Relatadas
Comunicação	Jornalista / Publicitário / Designer	Gerir mídias sociais, criar peças gráficas, apoiar eventos, intermediar contato com imprensa (jornais, rádios, TV)
Produção Cultural	Produtor Cultural	Planejar e Coordenar eventos e programação, inclusive operação de sala de cinema, elaborar projetos
Museologia Gestão	Museólogo (3 a 4)	Gestão e planejamento de museus (plano museológico, plano de segurança, política de acervo, monitoramento de políticas)
História da Arte	Historiador	Pesquisas e atendimento a demandas sobre artistas e acervos

Conservação Restauração	Restaurador	Conservação e restauração de acervos artísticos, documentos e peças
Antropologia	Antropólogo	Estudos sobre objetos e questões de alteridade
Arquivística	Arquivista	Organização de arquivos administrativos e coleções, gestão de reserva técnica, abordagem educativa e de memória institucional
Educação Mediação Cultural	Pedagogo	Educação museal e patrimonial, formação continuada de bolsistas, elaboração de planos de aula para escolas
Curadoria	Curador	Planejamento e montagem de exposições, curadoria filmica, organização de acervos para exibição

Fonte: Elaboração própria, 2025.

A infraestrutura dos equipamentos culturais materializa o paradoxo entre o substantivo e o instrumental. Os equipamentos como o MAUC, CAEO e CJA, concebidos para abrigar atividades simbólicas e experimentais, são, ao mesmo tempo, edifícios históricos que demandam uma complexa gestão instrumental, envolvendo manutenção predial, segurança e acessibilidade.

A história de cada equipamento revela sua dupla face: a importância simbólica e as dificuldades inerentes. O Museu de Arte da UFC (MAUC) foi planejado na década de 1960 por uma equipe multidisciplinar de intelectuais e artistas, dentro dos padrões museais da época, para ser um museu de referência regional com "projeção universal", contando com investimento em "acervo, equipe técnica qualificada e instalações físicas específicas" (E4) e até hoje possui o maior acervo do estado do Ceará. Já a Casa de José de Alencar (CJA), segundo E6, "foi idealizada pela escritora Rachel de Queiroz" e possui uma arquitetura que busca "remeter a outra época". O local abriga a casa natal do escritor e um sítio arqueológico do primeiro engenho a vapor do Ceará. Em contraste, a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) não foi originalmente projetada para ser um equipamento cultural, mas, originou-se como um depósito adaptado do curso de Geologia. Sua trajetória foi marcada por adaptações para cursos de audiovisual e exibições filmicas, com acréscimos posteriores como a Sala de Cinema Cine Benjamin Abrahão, o cinema da universidade, idealizado pelo professor Eusélio Oliveira, e o Núcleo de Animação (NUCA), criado na gestão de Wolney Oliveira. Foi em suas dependências que surgiu, também, o Cine Ceará - Festival Ibero-americano de

Cinema (UFC, 2024b).

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

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

Por fim, a dimensão das atividades culturais confirma o papel estratégico dos equipamentos como espaços de democratização do acesso, formação de plateia e extensão universitária. Eles funcionam como "portas de entrada" da UFC para a sociedade, sendo para muitos o primeiro contato com o ambiente universitário. A programação busca equilibrar qualidade artística, relevância acadêmica e impacto social, com curadorias que privilegiam a diversidade e o diálogo com a produção local. A CAEO, por exemplo, historicamente atua como centro de formação em audiovisual, atendendo a comunidades periféricas e fomentando a produção cultural cearense. O MAUC e a CJA desenvolvem ações educativas que aproximam diferentes públicos – de crianças a idosos – da arte e da história. No entanto, atrair o público universitário para essas atividades é um desafio, diante da concorrência com outras demandas acadêmicas e da oferta cultural digital. A Procult tem procurado estratégias, como a integração de atividades culturais como horas complementares curriculares através do desenvolvimento de um aplicativo para divulgação de agenda e registro de presença. Essas iniciativas buscam fortalecer o vínculo entre cultura e formação discente, alinhando-se à missão da universidade de oferecer uma educação integral e cidadã (Gomes, 2017).

Em síntese, a gestão dos equipamentos culturais da UFC é marcada por uma tensão constitutiva entre sua missão substantiva – produção e difusão de bens simbólicos, formação crítica, acesso democrático – e as exigências instrumentais do ambiente universitário público – restrições orçamentárias, burocracia, concorrência por recursos e prioridades acadêmicas tradicionais. A criação da Procult foi um avanço institucional crucial para equacionar parcialmente essa tensão, dando maior organicidade e visibilidade à área. No entanto, os desafios seguem significativos, demandando políticas estáveis de financiamento, quadros de pessoal adequados e investimentos contínuos em infraestrutura e acessibilidade.

3. CONCLUSÃO

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

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

No que se refere ao primeiro objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão institucional, conclui-se que a criação da Procult representou um avanço na institucionalização da cultura, centralizando e legitimando a gestão dos

equipamentos. Tal necessidade decorre tanto da abrangência territorial, com campi distribuídos entre a capital e o interior do estado, quanto da diversidade e especificidades dos equipamentos culturais sob sua responsabilidade. A centralização desses equipamentos em uma instância própria e especializada conferiu maior coerência e integração às ações, ao mesmo tempo em que garantiu suporte institucional por meio das coordenadorias criadas no âmbito da Procult, Gestão; Difusão e Produção Cultural; Conhecimento e Memória; e Coordenação de Projetos e Interações Interinstitucionais, permitindo que os gestores aprimorem a administração de seus espaços, fortalecendo a integração entre os equipamentos culturais e ampliando sua capacidade de planejamento e execução. Essa estrutura favorece o alinhamento a uma política institucional mais ampla, possibilita respostas mais qualificadas às demandas setoriais e cria condições para enfrentar os desafios decorrentes das especificidades de cada equipamento, conforme evidenciado na análise e discussão dos resultados.

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

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

Para operacionalizar essa política de captação de recursos, foi criada a Coordenadoria de Projetos e Interações Interinstitucionais, responsável por orientar e apoiar tanto a própria Procult quanto as equipes dos equipamentos culturais na concepção e submissão de projetos. Os resultados mostram que essa iniciativa tem sido eficaz: diversos projetos foram

submetidos e aprovações obtidas, possibilitando melhorias na infraestrutura e aquisição de equipamentos em unidades como a Casa Amarela Eusélio Oliveira (CAEO) e o Museu de Arte da UFC (MAUC). Tais avanços reforçam a importância de ações articuladas entre gestão administrativa e programação cultural, evidenciando que a sustentabilidade financeira dos equipamentos culturais depende, necessariamente, de estratégias institucionais que combinem captação de recursos, planejamento e execução de projetos alinhados às necessidades da universidade e ao interesse público.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, analisar a gestão de equipamentos culturais da UFC na dimensão da gestão de pessoas, conclui-se que esta é uma área estratégica e sensível. Embora o quadro geral da universidade conte com um número expressivo de servidores, persistem demandas relacionadas à disponibilidade e à adequação de pessoal para os equipamentos culturais. Essas unidades possuem grande potencial de atuação, mas sua capacidade de ampliar o planejamento e a execução de atividades culturais está diretamente condicionada à presença de equipes suficientes e qualificadas, desafio que se evidencia quando algum servidor se afasta por férias ou licença.

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

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

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

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

Apesar dos avanços e das previsões de novas intervenções, a infraestrutura dos equipamentos culturais da UFC continua a representar um desafio expressivo, tanto pelo volume de recursos exigido quanto pela complexidade das obras. Nesse contexto, a atuação da UFC-Infra tem sido fundamental, respondendo às demandas emergenciais e contribuindo para a preservação e funcionamento contínuo desses importantes espaços culturais.

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

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

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

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

A conclusão central é que a eficácia da gestão desses equipamentos não reside na vitória de uma racionalidade sobre a outra, mas na capacidade de manter o paradoxo em equilíbrio produtivo. O esvaziamento da dimensão substantiva em favor de uma gestão puramente instrumental levaria à burocratização e ao esvaziamento do sentido cultural desses espaços. Por outro lado, a desconsideração total das exigências instrumentais tornaria a gestão inviável em um contexto de recursos escassos e prestação de contas à sociedade. O sucesso, portanto, está na arte de conciliar esses dois mundos, garantindo que os meios instrumentais estejam sempre a serviço dos fins substantivos que justificam a existência dos equipamentos culturais na universidade pública.

REFERÊNCIAS

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77 - 101. 2006.

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

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

NUNES, Paulo. Diagnóstico da gestão cultural em Instituições de Ensino Superior Públicas

Brasileiras. **Revista de Educação Popular**, v. 19, n. 2, 2020.

SANTOS, Fabiana Pimentel; DAVEL, Eduardo. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 35-49, 2022.

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

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

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