MAPAS EM MOVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA CARTOGRAFIA COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO NA ECONOMIA CRIATIVA

MAPAS EN MOVIMIENTO: UN ESTUDIO DE CASO DE LA CARTOGRAFÍA COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN EN LA ECONOMÍA CREATIVA

MAPS IN MOVEMENT: A CASE STUDY OF CARTOGRAPHY AS A MANAGEMENT STRATEGY IN THE CREATIVE ECONOMY

Recebido em: 22/09/2025
Aceito em: 30/11/2026
Publicado: 24/05/2026

Lara Timm Cezar[1]
Universidade Federal do Paraná

Universidade Franciscana Loose[2]
Universidade Franciscana

Eloisa Sampaio[3]
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Resumo: Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o uso da cartografia (Deleuze; Guattari, 1995) como estratégia de gestão na economia criativa, a partir da mentoria (Souza-Silva, 2007) realizada pela Tekoá Criativa junto à Gesto Produções Culturais, empresa com atuação no interior do Rio Grande do Sul. A metodologia cartográfica é mobilizada aqui como prática de escuta, mapeamento simbólico e organização estratégica, permitindo compreender e estruturar processos de forma não linear e sensível. A pesquisa tem como objetivo analisar os deslocamentos provocados pela aplicação dessa metodologia no contexto de um negócio criativo em fase de formalização. O método adotado é qualitativo, com base em estudo de caso e análise documental dos materiais produzidos ao longo do processo de mentoria. Os principais resultados indicam que o uso de ferramentas como o mapa de gestão, o canvas adaptado, diretrizes organizacionais, abordagens comunicacionais e estruturação digital geraram maior coerência entre a identidade do negócio e suas estratégias de posicionamento. A experiência revela a cartografia como uma metodologia inovadora e adaptável para o planejamento de iniciativas culturais, contribuindo com a consolidação de modelos de negócio autorais na economia criativa regional.

Palavras-chave: Gestão Criativa; Cartografia; Comunicação Cultural; Inovação; Interior do Rio Grande do Sul.

Resumen: Este trabajo presenta un estudio de caso sobre el uso de la cartografía (Deleuze; Guattari, 1995) como estrategia de gestión en la economía creativa, a partir de la mentoría (Souza-Silva, 2007) realizada por Tekoá Criativa junto a Gesto Produções Culturais, empresa con actuación en el interior de Rio Grande do Sul. La metodología cartográfica es movilizada aquí como práctica de escucha, mapeo simbólico y organización estratégica, lo que permite comprender y estructurar procesos de forma no lineal y sensible. La investigación tiene como objetivo analizar los desplazamientos provocados por la aplicación de esta metodología en el contexto de un emprendimiento creativo en fase de formalización. El método adoptado es cualitativo, basado en estudio de caso y análisis documental de los materiales producidos a lo largo del proceso de mentoría. Los principales resultados indican que el uso de herramientas como el mapa de gestión, el canvas adaptado, directrices organizacionales,

[1] Professora do curso de Publicidade e Propaganda e Jornalismo da Universidade Federal do Pampa. Publicitária e Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação da UFPR. E-mail laratcezar@gmail.com
[2] Ariadni Loose. Professora do curso de Publicidade e Propaganda e Jogos Digitais da Universidade Franciscana (Santa Maria/RS). Doutora em Comunicação (UFSM) e publicitária. E-mail: adiloose@gmail.com
[3] Graduada no curso de Tecnologia em Produção Cênica da UFPR e responsável pela empresa Gesto Produções Culturais. Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da URI-FW. E-mail: eloisasampaio1@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
ISSN: 2447-0244

Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

enfoques comunicacionales y estructuración digital generaron mayor coherencia entre la identidad del negocio y sus estrategias de posicionamiento. La experiencia revela la cartografía como una metodología innovadora y adaptable para la planificación de iniciativas culturales, contribuyendo a la consolidación de modelos de negocio autorales en la economía creativa regional.

Palabras clave: Gestión Creativa; Cartografía; Comunicación Cultural; Innovación; Interior de Rio Grande do Sul.

Abstract: This paper presents a case study on the use of cartography (Deleuze; Guattari, 1995) as a management strategy in the creative economy, based on the mentorship (Souza-Silva, 2007) conducted by Tekoá Criativa with Gesto Produções Culturais, a company operating in the countryside of Rio Grande do Sul. Cartographic methodology is mobilized here as a practice of listening, symbolic mapping, and strategic organization, enabling processes to be understood and structured in a non-linear and sensitive way. The research aims to analyze the displacements triggered by the application of this methodology in the context of a creative business undergoing formalization. The method adopted is qualitative, based on a case study and documentary analysis of materials produced throughout the mentorship process. The main results indicate that the use of tools such as the management map, the adapted canvas, organizational guidelines, communication approaches, and digital structuring generated greater coherence between the business's identity and its positioning strategies. The experience reveals cartography as an innovative and adaptable methodology for planning cultural initiatives, contributing to the consolidation of authorial business models in the regional creative economy.

Keywords: Creative Management; Cartography; Cultural Communication; Innovation; Countryside of Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

A economia criativa tem se consolidado como um campo estratégico para o desenvolvimento de modelos de negócio baseados em capital simbólico, inovação cultural e geração de valor a partir da criatividade. No entanto, muitas iniciativas culturais, sobretudo fora dos grandes centros urbanos, enfrentam desafios ao estruturar suas práticas de forma sustentável e alinhada a seus modos de fazer, sem recorrer a modelos genéricos ou descolados de seus contextos. Diante desse cenário, cresce a demanda por metodologias que articulem planejamento, gestão e comunicação de forma sensível e situada.

Este trabalho propõe analisar os efeitos da aplicação da metodologia cartográfica como estratégia de gestão na economia criativa, por meio do estudo de caso da mentoria (Souza-Silva, 2007) realizada pela Tekoá Criativa[4] junto à Gesto Produções Culturais[5], empresa em processo de formalização, com atuação em cidades do interior do Rio Grande do Sul. A cartografia, compreendida aqui como prática metodológica de escuta e mapeamento de processos, permitiu construir um percurso de organização e comunicação alinhado à identidade da marca, seus objetivos e às dinâmicas culturais do território em que atua.

Dessa forma, objetivamos compreender como a cartografia pode funcionar como ferramenta de gestão estratégica e sensível em negócios criativos, tendo como base três

[4] Disponível em https://www.instagram.com/tekoacriativa/. Acesso em: 14 maio 2025.
[5] Disponível em https://www.instagram.com/gestoproducoesculturais/. Acesso em: 14 maio 2025.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

direcionamentos: (a) compreender como a metodologia cartográfica pode ser aplicada a processos de estruturação e planejamento em negócios da economia criativa; (b) analisar os efeitos da mentoria cartográfica na constituição de uma identidade organizacional coerente com a trajetória e os valores da empresa acompanhada; (c) refletir sobre os deslocamentos produzidos na forma de gerir, comunicar e projetar o negócio criativo, a partir da escuta e do mapeamento de processos simbólicos.

A justificativa deste estudo está no potencial de sistematização de metodologias alternativas para a gestão de iniciativas culturais em contextos regionais, alinhando inovação e sensibilidade no planejamento de negócios criativos. O caso da Gesto Produções Culturais permite observar, na prática, como a escuta, a narrativa e o planejamento autoral podem ser articulados em ferramentas estratégicas capazes de fortalecer a sustentabilidade, a identidade e a presença de empreendimentos culturais no cenário contemporâneo.

O diferencial desta mentoria esteve na adoção da cartografia como orientação metodológica, entendida a partir do pensamento rizomático de Deleuze e Guattari (1995). Em vez de um modelo linear ou prescritivo, o processo se estruturou como acompanhamento atento às dinâmicas reais do negócio, buscando captar movimentos, identificar conexões e registrar tensões em curso. A cartografia não se orienta pela produção de respostas prontas, mas pela abertura ao inesperado e pela construção situada de estratégias.

Nesse contexto, a gestão cartográfica concentrou-se na escuta ativa e na análise qualitativa, colocando esses procedimentos no centro das decisões relacionadas à comunicação, ao posicionamento e à organização interna da Gesto. As soluções que emergiram não foram introduzidas de fora, mas resultaram da co-construção entre consultoria e empresa, sempre ancoradas nas experiências vividas e nos fluxos concretos da prática.

A pesquisa, de caráter qualitativo, adota o estudo de caso único, exploratório e descritivo (Yin, 2005), centrado no acompanhamento da Gesto Produções Culturais realizado pela Tekoá Criativa entre 2024 e 2025. A condução se apoia na cartografia como metodologia, entendida não como representação estática de territórios, mas como prática de escuta, registro e acompanhamento de processos em movimento (Passos; Kastrup; Escóssia, 2009). Essa abordagem possibilita captar as forças que atravessam a criação, a organização e a comunicação de um empreendimento criativo, respeitando suas singularidades e subjetividades.

Foram mobilizados instrumentos como escutas dialogadas, registros de encontros e materiais produzidos colaborativamente ao longo da mentoria (mapas de gestão, canvas adaptado, matriz de clientes ideais, diretrizes organizacionais, protótipos de comunicação e site

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

institucional). A análise dos resultados foi guiada por uma lógica rizomática e situada, organizada a partir da construção de três platôs conceituais e operacionais. Esses platôs não correspondem a etapas lineares, mas a territórios de sentido interdependentes, em que escuta, planejamento e intervenção se articularam para produzir deslocamentos perceptíveis na estrutura, na identidade e na presença pública da empresa.

Assim, ao analisar a experiência da Gesto Produções Culturais, buscamos compreender de que maneira a cartografia pode operar como estratégia de gestão em negócios criativos situados no interior do Rio Grande do Sul. O estudo, mesmo que trate de um caso, abre a possibilidade de refletir sobre os impasses mais amplos da gestão cultural em contextos periféricos, atravessados por fragilidades institucionais e pela urgência de metodologias que articulem identidade, território e sustentabilidade. É nesse horizonte que se inscreve a discussão sobre a gestão da cultura e os desafios da economia criativa no Brasil, descrita a seguir.

GESTÃO DA CULTURA E DESAFIOS DA ECONOMIA CRIATIVA

No contexto brasileiro, a gestão da cultura — especialmente no âmbito do poder público — está intrinsecamente ligada ao processo de redemocratização do país, marcado por ausência, autoritarismo e descontinuidade nas políticas culturais (Rubim, 2007). Esse histórico revela um processo tardio de profissionalização do setor e dificuldades persistentes para consolidar políticas culturais como políticas de Estado. Mesmo após os avanços institucionais conquistados nas últimas décadas, a fragilidade permanece: o financiamento é instável, os instrumentos de gestão são descontinuados e a área cultural segue submetida a dinâmicas políticas que comprometem sua continuidade.

Esse quadro se intensifica diante das transformações tecnológicas e informacionais, que ao mesmo tempo ampliam possibilidades de criação e circulação e geram novas tensões na forma de produzir, difundir e gerir a cultura. O Rio Grande do Sul acompanha essas dinâmicas, apresentando igualmente desafios na institucionalização da cultura, sobretudo no que se refere à integração de práticas inovadoras no planejamento público e à valorização de modelos de gestão sensíveis aos territórios criativos regionais. Dados estaduais e programas voltados à economia criativa — como o programa RS Criativo — mostram potencial de desenvolvimento, mas também evidenciam a necessidade de políticas e arranjos específicos para fortalecer cadeias produtivas criativas fora dos grandes centros[6].

[6] Disponível em: https://planejamento.rs.gov.br/rs-e-o-quinto-estado-brasileiro-com-mais-empreendimentos-de-economia-criativa. Acesso em: 10 set. 2025.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

Nas cidades do interior do estado, em especial nas regiões norte e de fronteira, observa-se uma realidade compartilhada por muitos agentes culturais: baixa densidade institucional, fragilidade das políticas de financiamento e dificuldades de conexão com os grandes circuitos de circulação. Ainda assim, emergem dessas localidades empreendimentos criativos que operam com base na informalidade inventiva, na polivalência profissional e na conexão comunitária. Nesse cenário, o campo da economia criativa tem se mostrado promissor, sobretudo quando considera a criatividade e a identidade como principais ativos econômicos.

Autores como Reis (2008) destacam que, em países em desenvolvimento como o Brasil, a economia criativa deve ser compreendida não apenas como motor econômico, mas também como política de valorização simbólica, geração de identidade e inclusão social. Nesse sentido, a gestão de empreendimentos criativos exige metodologias que conciliem inovação, sustentabilidade e pertencimento cultural, especialmente em territórios fora dos grandes centros. Por apoiar-se no capital intelectual e cultural como insumo primário, valoriza a singularidade de quem faz e como faz, tornando-se campo estratégico para o fortalecimento de negócios culturais fora dos grandes centros urbanos.

Essa configuração levanta implicações importantes: de que maneira podem disputar espaço em um ecossistema dominado por indústrias culturais de massa, que operam com lógicas de padronização e amplo alcance? E, sobretudo, quais metodologias de gestão são capazes de traduzir a complexidade de empreendimentos que trabalham com subjetividades, identidades e vínculos comunitários, sem reduzi-los a modelos empresariais genéricos? Essas questões evidenciam que o desafio não é apenas estrutural ou financeiro, mas também epistemológico: como pensar e praticar gestão em contextos criativos que não se encaixam nas fórmulas tradicionais? É nesse ponto que a cartografia se coloca como uma estratégia possível, ao propor uma gestão atenta aos fluxos, às singularidades e às territorialidades que atravessam os negócios culturais no interior.

A CARTOGRAFIA COMO ESTRATÉGIA EMERGENTE

Diante da fragilidade estrutural da gestão cultural e das especificidades dos negócios criativos em contextos periféricos, torna-se necessário adotar metodologias capazes de acompanhar processos em sua instabilidade, em vez de reduzi-los a descrições estáticas. A cartografia, nesse sentido, oferece uma chave metodológica potente. Diferente de modelos lineares de planejamento, que partem de metas fixas e etapas predefinidas, a cartografia trabalha

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

a partir da escuta, do acompanhamento e da atenção ao que emerge no percurso (Deleuze; Guattari, 1995; Passos; Kastrup; Escóssia, 2009).

Mais do que representar realidades, a cartografia busca captar forças em movimento, rastrear conexões invisíveis e acompanhar transformações à medida que ocorrem. Em termos práticos, isso significa que ela não opera como um diagnóstico fechado, mas como um processo vivo de interpretação e reorganização. Essa característica a aproxima das necessidades dos empreendimentos culturais que lidam com sazonalidade, redes informais e dependência de contextos políticos voláteis. Ao reconhecer que o mapa nunca é definitivo (registra objetos em movimento, sempre no meio, nunca no início nem no fim), mas uma cristalização provisória – ou decalque, um dos seis princípios cartográficos de Deleuze e Guattari (1995), a cartografia garante que a gestão permaneça aberta a redirecionamentos sempre que o território se mover.

A cartografia não se limita a aplicar modelos externos, constrói conhecimento junto com o campo, em um movimento que articula prática e reflexão. No caso da mentoria realizada pela Tekoá Criativa junto à Gesto Produções Culturais, essa perspectiva significou transformar encontros, escutas e registros em ferramentas estratégicas que nasceram da própria dinâmica da empresa, em vez de serem impostas como padrões pré-formatados.

Essa estratégia emergente também se coloca como uma ponte entre pesquisa acadêmica e prática de mercado. Derivada de um pensamento rizomático que privilegia multiplicidade e heterogeneidade, a cartografia desloca a lógica de gestão de um exercício meramente instrumental para um exercício interpretativo e criativo. Isso gera uma implicação fundamental: se a gestão tradicional busca reduzir a complexidade a esquemas previsíveis, a cartografia assume a complexidade como condição de trabalho, transformando-a em insumo para a construção de estratégias.

Um dos pontos centrais da cartografia é a tensão entre o mapa e o ato de cartografar. O mapa, no sentido tradicional, cristaliza realidades em representações estáveis; a cartografia, em contraste, insiste no acompanhamento de fluxos, no registro de forças em movimento e na abertura ao inesperado (Deleuze; Guattari, 1995). Esse paradoxo é fundamental para compreender sua aplicação em gestão cultural: toda prática organizacional demanda documentos, planos e diagnósticos, mas a potência da cartografia está em tratá-los como efeitos transitórios de um processo vivo, não como destinos finais.

No campo da comunicação, Rosário (2016) e Rosário & Coca (2018) contribuem para essa discussão ao enfatizar que a cartografia pode ser assumida como metodologia, método ou procedimento metodológico, dependendo do lugar que ocupa na pesquisa. Essa flexibilidade

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

não é um problema, mas sua condição de possibilidade: ao invés de se ancorar em protocolos fixos, a cartografia se define pelo movimento, pela atenção ao campo e pela implicação do pesquisador. Nesse sentido, sua prática tensiona a própria noção de ciência, ao propor um "saber com" em lugar de um "saber sobre": acompanhar os fenômenos em sua singularidade, e não reduzi-los a abstrações totalizantes.

O pensamento rizomático, construção da cartografia a partir de Deleuze e Guattari (1995), parte de seis princípios, dos quais quatro são fundantes nesse horizonte. A multiplicidade rompe com a lógica da unidade, permitindo captar o minoritário, o residual e o invisível que atravessam o campo. A transversalidade, retomada de Guattari (1981), abre espaço para relações que escapam tanto das hierarquias verticais quanto das horizontalidades niveladoras, operando em fluxos heterogêneos. O processo desloca a atenção para a continuidade e para o caráter inacabado da pesquisa e da gestão. O rizoma, por sua vez, explicita a trama sem centro ou hierarquia, em que linhas de força se cruzam, bifurcam, desaparecem e reaparecem, configurando uma topologia sempre provisória (Rosário, 2016).

Ao ser aplicada à gestão cultural e à economia criativa, a cartografia produz deslocamentos importantes. O trabalho não se inicia por um problema definido de antemão, mas sempre "pelo meio", a partir do que emerge nas práticas cotidianas. A coleta e o registro de dados não se reduzem a indicadores objetivos, mas incluem diários de campo, esquemas visuais, notas subjetivas e interpretações em aberto. O papel de quem conduz deixa de ser o de aplicar modelos e passa a ser o de explorador, disposto a se deixar atravessar pelas transformações do território. A análise, por sua vez, não busca estabilizar em categorias fixas, mas abrir recombinações que sustentem novas práticas.

No caso da Gesto Produções Culturais, essa orientação significou transformar encontros, escutas e registros em instrumentos estratégicos. Mapas de gestão, diretrizes organizacionais e protótipos de comunicação não foram tratados como soluções prontas, mas como efeitos transitórios de um processo de reorganização contínua. Em cada etapa, as ferramentas foram tensionadas pela lógica cartográfica: em vez de enquadrar o negócio em formatos pré-definidos, foram adaptadas a partir da escuta e da narrativa da própria empreendedora.

Essa perspectiva faz da cartografia uma estratégia emergente para a gestão cultural. Ao recusar o fechamento em esquemas previsíveis, sustenta a complexidade como insumo, transformando-a em condição de criação e planejamento. Ao mesmo tempo, exige vigilância: toda cristalização corre o risco de se converter em decalque rígido. A força da cartografia está

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

justamente em preservar a consciência de que o processo permanece inacabado, pronto para ser retomado, revisto ou redirecionado conforme novas forças atravessem o território. É a partir desse horizonte que se analisa o estudo de caso da Gesto Produções Culturais, cuja experiência de mentoria cartográfica será apresentada a seguir.

A TRAVESSIA DA GESTO PRODUÇÕES CULTURAIS

A aplicação da cartografia como estratégia de gestão ganha concretude na experiência da mentoria realizada pela Tekoá Criativa junto à Gesto Produções Culturais, entre 2024 e 2025. A Gesto surgiu no interior do Rio Grande do Sul, fundada por uma produtora cultural com longa trajetória em projetos culturais, mas que, ao formalizar a empresa, deparou-se com o desafio de estruturar processos, alinhar identidade e consolidar presença institucional em um contexto regional marcado pela fragilidade das redes de fomento e pela instabilidade dos fluxos de trabalho.

A mentoria não se desenvolveu por meio de um roteiro fixo. Cada encontro partia da escuta da empreendedora e de sua relação com os projetos em curso, sendo registrado em mapas visuais, anotações e protótipos que funcionavam como devolutivas. O processo metodológico se configurou como acompanhamento em movimento: em vez de aplicar ferramentas de gestão de forma padronizada, a cartografia tencionava e adaptava instrumentos clássicos — como o Canvas, a matriz BCG, o mapa da empatia ou a matriz de clientes ideais — às singularidades da empresa.

Essa dinâmica deu origem a materiais que operavam como cristalizações provisórias (ou decalques da cartografia). O Mapa de Gestão Cartográfica, as diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, pilares de comunicação) e o site institucional exemplificam esse processo. Além de serem entregas, esses documentos revelaram forças latentes, ajudaram a reorganizar prioridades e fortaleceram a identidade organizacional, mas sempre mantendo a abertura para revisão e atualização conforme novos desafios emergissem.

Para organizar a análise desse percurso, alguns platôs[7] foram destacados como territórios de sentido interdependentes. Esses platôs não configuram etapas lineares, mas processos sobrepostos e atravessados pela mesma lógica cartográfica que empregamos nesta gestão: escuta, registro e reorganização contínua. Vale ressaltar que o que emerge deste estudo

[7] "Um platô está sempre no meio, nem início nem fim. Um rizoma é feito de platôs. [...] Chamamos "platô" toda multiplicidade conectável com outras hastes subterrâneas superficiais de maneira a formar e estender um rizoma" (Deleuze; Guattari, 1995, p. 32).

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026 **ISSN: 2447-0244**
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

de caso não é um modelo pronto de gestão criativa, mas a demonstração de como a cartografia situada pode gerar deslocamentos concretos na forma de estruturar, comunicar e projetar um negócio cultural.

PLATÔ 1 – NEGÓCIO: ESTRUTURAR COM SENTIDO

O primeiro platô lidou com a necessidade de organizar o negócio de forma coerente com a trajetória e propósito da Gesto. A fundadora trazia longa experiência em produção cultural, mas a formalização da empresa exigia clareza de serviços, posicionamento e rotinas. A cartografia foi acionada para construir Mapas de Gestão Cartográfica, em diálogo com ferramentas como o *Canvas* adaptado (Osterwalder; Pigneur, 2010) e a matriz BCG (Kotler, 2000). Essa etapa não reduziu a gestão a uma lógica instrumental: revelou potências e tensões latentes, permitindo o deslocamento da informalidade intuitiva para uma estrutura sensível e sustentável. Os documentos gerados — como o framework organizacional — não encerraram o processo, mas abriram caminho para revisões constantes, mantendo a gestão atenta ao movimento.

Ainda nesse primeiro platô, com a aplicação da metodologia cartográfica, desenvolvemos o Gestograma, um dispositivo original que traduz fluxos de trabalho em percursos visuais e narrativos. O Gestograma se estrutura como acróstico e como trilha metodológica, organizado em cinco dimensões:

- **Geradores** — Quem aciona o processo? Em nome de quê?
- **Entradas** — Quais documentos, informações ou condições precisam estar disponíveis para que ele comece bem?
- **Sequência de Gestos** — Quais são os passos que o processo percorre? Quem faz o quê em cada etapa?
- **Transformados** — O que muda ao final? Quais resultados concretos e simbólicos são gerados?
- **Observadores** — Quem acompanha, valida ou é afetado pelo processo? De que maneira recebe o resultado?

Essa lógica em cinco trilhas permitiu cartografar processos centrais da produtora — da prospecção comercial até a prestação de contas — de modo sistêmico e comunicável. Cada fluxograma produzido não foi pensado como manual fechado, mas como mapa provisório, capaz de ser revisitado e atualizado à medida que novos desafios e relações surgirem. Assim, o

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

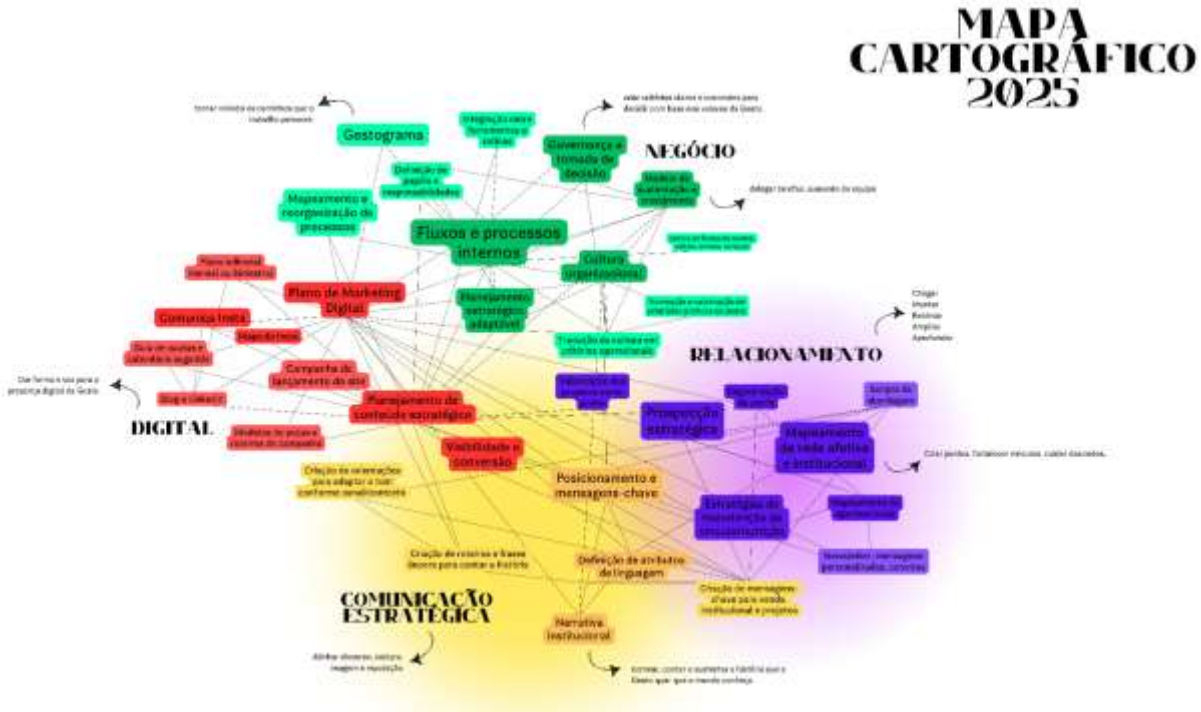
Gestograma consolidou-se como uma das principais contribuições metodológicas desta mentoria, ao mesmo tempo em que reforçou a autonomia da equipe para reconhecer, narrar e redesenhar seus próprios caminhos.

FIGURA 1- Mapa Cartográfico da Gestão Produções Culturais 2024



Fonte: criação das autoras (2024)

FIGURA 2 - Mapa Cartográfico da Gestão Produções Culturais 2024



Fonte: criação das autoras (2025).

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

A síntese do percurso pode ser observada no Mapa Cartográfico 2025 (Figura 2), produzido ao longo da mentoria como representação provisória das forças, fluxos e conexões que atravessam a Gesto Produções Culturais[8]. Diferente de um organograma ou plano linear, o mapa traduz graficamente a lógica cartográfica: territórios interdependentes (Negócio, Digital, Relacionamento e Comunicação Estratégica) conectam-se em múltiplas direções, revelando tanto os pontos de tensão quanto às possibilidades de deslocamento. O Gestograma aparece como eixo estruturante do platô de Negócio, mas transborda para os demais, conectando-se à cultura organizacional, à comunicação estratégica e à rede de relacionamentos, demonstrando sua função transversal.

Essa visualização é uma cristalização provisória: um mapa vivo que pode ser atualizado, ampliado ou reconfigurado conforme novos desafios e contextos emergirem. Nesse sentido, a cartografia se materializa como método de acompanhamento e dispositivo estratégico de gestão. O mapa descreve o presente da empresa e, ao mesmo tempo, projeta sua trajetória em movimento, sustentando uma prática de gestão autoral, aberta e situada.

PLATÔ 2 – DIGITAL: HABITAR COM ESTRATÉGIA

O segundo platô tratou da presença digital. A Gesto já utilizava redes sociais, mas de forma difusa, sem narrativa unificada. A mentoria atuou no fortalecimento desse eixo por meio da Mentoria Comunica Insta, que combinou diagnóstico, definição de voz digital, organização de rotina de conteúdos e suporte prático para gestão autônoma das redes, com foco mais direcionado ao canal Instagram[9]. Nesse percurso, foi estruturado um plano estratégico de marketing digital, que incluiu: definição de tom, estética e rotina para os canais digitais; suporte para gestão e autonomia digital; estruturação de campanha de posicionamento, com foco em visibilidade e conversão; criação do site institucional, consolidando um espaço simbólico de legitimação pública.

As entregas materiais compreenderam o documento estratégico da mentoria, o Mapa do Insta[10] e a campanha de lançamento do site, que incluiu um conjunto de postagens integradas. O deslocamento produzido nesse platô foi da presença fragmentada e funcional para uma

[8] Lembrando que estes mapas não representam um começo e um fim, ambos estão registrando o meio de um processo em movimento, sempre em constante transformação.
[9] Essa foi uma escolha estratégica com base no estudo de públicos e possibilidades entre as plataformas disponíveis.
[10] Esse material possui livre acesso pelo link: https://mapadoinsta.my.canva.site/. Acesso em: 18 set 2025.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

presença estratégica e expansiva, em que consistência e autonomia passaram a orientar o uso das plataformas digitais. A comunicação da Gesto deixou de ser vista como esforço isolado e ganhou o papel de eixo estruturante da sua identidade e do seu posicionamento no ecossistema cultural.

Esse platô evidencia como a presença digital foi tratada dentro da lógica cartográfica: em vez de impor fórmulas prévias, o processo partiu da escuta, do diagnóstico situado e da criação conjunta de ferramentas e narrativas. O plano estratégico, o site e a campanha de lançamento não funcionaram como pacotes fechados, mas como cristalizações transitórias de um percurso em movimento, sempre abertas à revisão conforme a empresa, o território e as redes se transformam.

PLATÔ 3 – COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

O terceiro platô foi marcado pela construção do Planejamento Estratégico de Comunicação (PEC), entendido como base para orientar toda a atuação comunicacional da Gesto. Esse processo envolveu o mapeamento e a hierarquização de públicos, identificando atores estratégicos (clientes, parceiros, instituições públicas, imprensa, coletivos culturais) e analisando-os conforme critérios de poder, legitimidade e urgência.

Esse diagnóstico resultou em uma leitura sistêmica da rede de relações, permitindo à Gesto compreender onde concentrar esforços, quais vínculos priorizar e como posicionar-se diante de oportunidades e riscos. Como complemento, foi elaborado um manual de gestão de crises, estabelecendo protocolos preventivos e de resposta em situações críticas, fortalecendo a segurança institucional.

O deslocamento aqui foi da comunicação reativa e difusa para um posicionamento estratégico, no qual decisões passam a ser guiadas por um planejamento consistente, mas aberto ao movimento do campo cultural. O PEC funcionou como um mapa provisório, continuamente revisável, em que públicos não são categorias fixas, mas fluxos que podem mudar de intensidade e prioridade conforme novos atravessamentos do território cultural.

PLATÔ 4 – RELACIONAR COM INTENCIONALIDADE: VÍNCULOS E REDES

O quarto platô colocou em prática as diretrizes do PEC, transformando planejamento em ação relacional. O foco foi a criação e o fortalecimento de vínculos, seja pela prospecção ativa, seja pelo cuidado com parceiros já existentes. As estratégias envolveram planos de

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

relacionamento, diretrizes de abordagem por perfil de público e ações de valorização de projetos estratégicos.

Aqui, comunicar deixou de ser sinônimo de divulgação para se tornar um exercício de reposicionamento em rede: a Gesto passou a se afirmar como parceira legítima no ecossistema cultural, cultivando confiança e ampliando seu alcance institucional.

O deslocamento foi de interações pontuais e fragmentadas para uma prática de relacionamento contínua e intencional, em que cada contato fortalece identidade, autoridade simbólica e reconhecimento no campo cultural. Os vínculos foram tratados como linhas de força em movimento, que precisam ser acompanhadas, cultivadas e registradas sem perder a consciência de que podem se transformar. Assim, os planos de relacionamento funcionaram como mapas transitórios, sempre abertos à atualização.

MAPA E CARTOGRAFIA: CRISTALIZAÇÕES PROVISÓRIAS

Um dos pontos centrais desta experiência é a tensão entre o caráter processual da cartografia e a necessidade de produzir estabilizações que atendam às demandas de gestão. Em termos deleuzianos, o mapa é sempre uma cristalização, um decalque, uma representação que fixa um estado de coisas; já a cartografia é movimento, acompanhamento de fluxos, abertura ao inesperado (Deleuze; Guattari, 1995). No caso da Gesto Produções Culturais, essa tensão não aparece como um problema a ser resolvido, mas como condição de possibilidade do próprio processo.

A elaboração de diretrizes organizacionais, do site institucional e do mapa de gestão cartográfica exemplifica esse paradoxo. São entregas que funcionam como mapas: documentos e produtos relativamente estáveis, que dão clareza à identidade da empresa e legitimam sua atuação perante parceiros, clientes e redes culturais. No entanto, essas cristalizações não anulam a dimensão cartográfica do percurso, pois derivam de um processo de escuta e mapeamento que permaneceu atento às singularidades e movimentos da organização.

Assim, a potência da gestão cartográfica está justamente em assumir o caráter provisório das estabilizações. Os mapas produzidos não devem ser confundidos com a cartografia em si, mas reconhecidos como efeitos transitórios de um processo mais amplo e contínuo de acompanhamento. O valor metodológico está em sustentar esse duplo movimento: de um lado, gerar resultados tangíveis que dialoguem com as exigências do mercado; de outro, manter aberta a possibilidade de revisão e reconfiguração, evitando que as cristalizações se tornem decalques rígidos.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

A cartografia, ao contrário de modelos convencionais de gestão que tendem a encerrar o processo em planos fechados, permanece atenta aos movimentos e às forças que atravessam a organização. Isso significa que as estabilizações produzidas — como diretrizes organizacionais, mapas de gestão ou campanhas de posicionamento — não se configuram como destinos finais, mas como marcos transitórios de um percurso em aberto. Caso o contexto, a identidade ou as relações do negócio criativo se transformem, a própria metodologia prevê a possibilidade de revisão, redirecionamento e reconstrução das estratégias.

No caso da Gesto Produções Culturais, essa dimensão ficou evidente: a gestão cartográfica não ofereceu soluções acabadas, mas construiu instrumentos que podem ser retomados, atualizados ou mesmo descartados conforme novos desafios emergirem. Assim, a cartografia não se limita a produzir mapas, mas garante que esses mapas permaneçam vivos, passíveis de reconfiguração a cada deslocamento da prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência analisada com a Gesto Produções Culturais permite afirmar que a cartografia tem potencial como metodologia de gestão na economia criativa, especialmente em contextos regionais. Os quatro platôs acompanhados — estruturar com sentido, habitar o digital, planejar a comunicação estratégica e fortalecer relacionamentos — mostraram que é possível alinhar identidade, processos e presença institucional de forma situada, em diálogo com o território e suas dinâmicas culturais.

Contudo, a análise também evidencia que a cartografia não constitui solução definitiva. Sua força está em sustentar o paradoxo entre acompanhar fluxos e produzir mapas: ao mesmo tempo em que gera estabilizações necessárias para a gestão (planos, diretrizes, campanhas), preserva a consciência de que essas cristalizações são provisórias. Esse movimento a distingue de métodos lineares, mas também traz riscos metodológicos: a tentação de cristalizar mapas como resultados finais, a possibilidade de romantizar vínculos territoriais sem enfrentar contradições e a dependência da disposição da equipe em manter processos em revisão contínua.

Outro ponto é a centralidade do território. A cartografia possibilitou traduzir práticas culturais do interior do Rio Grande do Sul em recursos estratégicos, mas também expôs os limites estruturais de iniciativas regionais: fragilidade institucional, baixa densidade de financiamento e concorrência desigual com indústrias culturais de massa. O método se mostrou

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

eficaz em transformar subjetividades e vínculos locais em ferramentas de gestão, mas demanda um olhar crítico para não reduzir a complexidade em narrativas idealizadas.

Diante desse cenário, a cartografia aparece como caminho de gestão autoral e sensível, capaz de articular escuta, planejamento e identidade de modo a fortalecer a autonomia e a coerência simbólica dos negócios criativos. Os resultados observados na Gesto — reorganização interna, reposicionamento comunicacional, fortalecimento da presença digital e ampliação de redes — indicam que é possível consolidar modelos de negócio cultural fora dos grandes centros urbanos, desde que respeitados os ritmos, contextos e singularidades de cada território.

Ainda assim, permanecem os desafios intrínsecos à economia criativa. A cartografia contribui para dar clareza aos processos e reforçar identidades, mas não resolve sozinha problemas como precariedade do financiamento, instabilidade dos fluxos de trabalho ou sobrecarga de agentes culturais. Esse impasse abre espaço para pesquisas e práticas futuras que articulem metodologias sensíveis com políticas públicas consistentes, arranjos institucionais estáveis e redes de fomento mais amplas. O Gestograma desenvolvido neste estudo, por exemplo, pode ser testado e adaptado em outros contextos para verificar sua capacidade de fortalecer rotinas de gestão em empreendimentos criativos periféricos.

Dessa forma, a gestão cartográfica se configura menos como modelo acabado e mais como dispositivo em aberto — um processo inacabado, atento ao movimento e disposto a revisitar suas próprias cristalizações, indo ao encontro de todas as definições da metodologia cartográfica a partir do pensamento rizomático de Deleuze e Guattari (1995).

REFERÊNCIAS

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs** (vol. I). Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2000.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

REIS, Ana Carla Fonseca (org.). **Economia Criativa como Estratégia de Desenvolvimento**: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

ROSÁRIO, Nísia Martins. Cartografia na comunicação: questões de método e desafios metodológicos. In: MOURA, Cláudia Peixoto; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). **Pesquisa em comunicação**: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 115-128.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional

ROSÁRIO, Nísia Martins; COCA, Adriana Pierre. A cartografia como um mapa movente para a pesquisa em comunicação. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 19, n. 41, p. 34-48, set./dez. 2018.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 13, p. 101-113, jun. 2007. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/view/1469/934. Acesso em: 16 set. 2025.

SOUZA-SILVA, J. C. de. **Aprendizagem organizacional**: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática. 1. ed. São Paulo: Conhecimento Superior, 2007.

DOI: https://doi.org/10.62236/missoes.v12i2.469
v. 12, n. 2, maio.-ago. 2026
ISSN: 2447-0244
Esta obra está sob licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional